Government of Canada
Privy Council Office

Gouvernement du Canada
Bureau du Conseil privé

Recruitment and Results

Report of the COSO Sub-Committee on Recruitment

July 2000

Français

Canada

Letter From the Chair

Recruitment Sub-Committee

Mandate of the Sub-Committee

Recruitment Challenges

What Can We Do Now?

What Are We Working On?

What Do We Need To Look At?

Appendix A

Appendix B

Appendix C

101-00561/

LETTER FROM THE CHAIR OF THE RECRUITMENT SUB-COMMITTEE

The Public Service of Canada has always strived for an excellence and innovation that responds to the needs of this country. At every stage in the history of the Public Service, the recruitment of new people has enabled us to tap their ideas, skills and perspectives to move forward.

The 1999 Speech from the Throne made a commitment to "ensure that the Public Service of Canada remains a strong, representative, professional and non-partisan national institution that provides Canadians the highest quality service into the 21st Century." It further stated that "the Government will also focus on the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce."

I chose to lead the COSO Sub-committee on Recruitment because of the importance I attach to this issue. The work of the Sub-committee has enabled us to analyze the issues, identify the recruitment initiatives to date and define clear steps that leaders at every level can and should take. The Sub-committee also proposed new ideas and challenged managers, central agencies and departments to consider more innovative ways to recruit people. Some ideas will need to be further developed and costed but are still included in this report to reflect where the Sub-committee wants to head. In the meantime, there is a lot going on in departments and there is something every leader can do, without waiting for someone else to make a first move. We have some very exciting times ahead of us.

Demographic and labour market realities are leaving us with gaps to be filled, and there will be even greater gaps ahead unless we take serious, sustained action on recruitment. As Head of the Public Service, I firmly believe that Canada's Public Service can and must take bold actions to attract high-quality young workers and give them opportunities to make a difference that will benefit Canadians. We need a vibrant Public Service to ensure that this country maintains its high standard of living and its influential position on the international front.

Recruitment is also a powerful lever and opportunity to make progress on diversity. Merit will remain the cornerstone of our recruitment strategy in such a way that it will allow us to have better outcomes, encourage better performance and value different talents.

I would like to thank the members of the Sub-committee for their honest and innovative contribution, with special thanks to Jean–Guy Fleury in his role as Secretary and to the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat for their valuable input. Their ongoing leadership will be key in successfully implementing the recommendations in this report.

Mel Cappe

Clerk of the Privy Council, Head of the Public Service,
and Secretary to the Cabinet

RECRUITMENT SUB-COMMITTEE MEMBERS

Mel Cappe (Chairperson)
Ronald Bilodeau
Margaret Bloodworth
David Dodge
Donald Drummond
André Gladu
Claire Morris
Morris Rosenberg
Scott Serson
Carole Swan
Jean–Guy Fleury (Secretary)

Français

[Table of Contents] [Next]

MANDATE OF THE SUB-COMMITTEE

In May 1999, the Committee of Senior Officials (COSO) reviewed the state of Canada's federal public service workforce. It recognized the substantial efforts to analyze and address human resource issues across the Government of Canada. It also recognized the clear need for leadership to achieve substantially more results — now.

In October 1999, three COSO Sub-Committees (Recruitment, Workplace Well-Being, and Learning and Development) began work to provide that leadership and ensure those results.

COSO gave the Recruitment Sub-Committee a multifaceted objective. It asked the Sub-Committee to develop a problem statement, a federal strategy, and a work plan to address recruitment needs, including departmental, functional community, and corporate components.

It assigned to the Sub-Committee the role of making recommendations to COSO regarding the present and future recruitment needs of departments, functional communities, and the Public Service as a whole, and to developing a strategic approach and work plan for addressing these needs.

COSO asked the Sub-Committee to ensure that the recommendations consider options for, among other things, the strategic use of recruitment, future government-wide recruitment campaigns, the preparation and review of departmental and functional community recruitment plans, the role of regional councils and other non-headquarters perspectives in recruitment activities, the integration of recruitment activities with the broader program integrity exercise, and the improvement of representativeness through recruitment.

Français

[Previous] [Table of Contents] [Next]

RECRUITMENT CHALLENGES

Is recruitment important? Quite simply, yes. Recruitment is always a fundamental element in the normal and constant renewal of any organization. It is a major vehicle for any organization to bring in new ideas, new skills and new points of view. It is a fundamental way in which organizations can adapt to a changing external environment.

Is it necessary at this time? Yes, absolutely critical. The Public Service faces an even greater recruitment imperative than most organizations in Canada, as it serves in the public interest and must maintain the values and principles that define this country. Gaps are already obvious. Improved workplace diversity helps to define choices, and the shift in the nature of government work affects who is hired and what they do. All of this takes place in an increasingly competitive labour market for skilled workers.

The Data is Already Clear

We already lack the staff we need to meet operational needs in key occupational groups, such as the regulatory and inspection community and information management and technology community. That threatens to increase as other employers outbid the Public Service and offer more attractive working and career environments.

Current and projected attrition rates point to gaps across the Public Service, not just in specialized fields. Within five years, a significant number of executives and more importantly, their feeder groups, will be eligible to retire. Current recruitment and career development processes are not enough to meet the expected demand. Treasury Board Secretariat estimates a need for an additional 2,000 to 2,500 recruits per year to compensate for attrition.

These facts make it clear that recruitment will have to be considered for all levels of the Public Service, not just the most junior. The low recruitment levels of the 1980s and 1990s, the loss of many junior staff due to downsizing, and the increasingly competitive labour market have created an obvious demographic vacuum, with relatively low representation of people in their 30s.

Diversity and Inclusiveness Must be Part of Any Well-Functioning Organization

We lack a workforce that is representative of the communities we serve, especially in the share of jobs held by members of visible minority groups and persons with disabilities. In 1999, while 1 in 9 Canadians was a member of a visible minority, that was true for only 1 in 17 members of the Public Service. The gap is even greater at the management and executive categories, where the share was only 1 in 33.

The Sub-Committee heard from the Task Force on an Inclusive Public Service and the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service. Both task forces recognized that diversity should be manifested at all levels. This not only makes good business sense, but it shows that an organization truly values differences in people and sees them as a means to fundamentally challenge and enhance what it does and how it does it.

The Sub-Committee was made aware that there is a substantial gap between the general Public Service and departmental commitments to more inclusive recruitment and the actual environment, actions and decisions of hiring managers. Those managers normally have no incentives to alter traditional hiring criteria or practices, at present. If anything, change to meet expectations of a more inclusive Public Service adds work and complexity to hiring processes that are already seen as somewhat cumbersome.

We Face Substantial Competition for Any Recruits

It is critical to point out that the Public Service is just one of many organizations that are looking for new and bright recruits. Demographic factors and a growing economy are leading to the most vibrant labour market in recent memory, especially for skilled young people. Many employers, especially in the public and quasi-public sector, who have hired little in the past 15 to 20 years, face the same need to recruit new staff to replace an aging workforce.

Competition is not even solely domestic anymore. Highly skilled Canadians, whether new graduates in many fields or experienced workers, can consider a more continental and global labour market now. The effects of these and other considerations are that major employers are adopting a far more strategic and aggressive approach to recruitment of workers than ever, especially young workers.

Technology is Changing the Way We Work and the Skills We Need

Electronic communications and information technology is changing the way government employees work and how they provide services to Canadians. E–government represents an important challenge that new recruits will help to address in that their ideas and skills will capitalize on harnessing the potential of new technologies for the future. They also work within a broader frame of reference, as they are much more at ease with tapping into the global arena.

Recruitment of young people and people from other organizations with substantial experience in applying new technologies to service delivery can be important drivers of this change. Younger Canadians are often at ease with new technologies, even if they have no technical expertise as such.

E–government also presents opportunities to reach a broader audience for recruitment to the Public Service. It has the potential to tap into major recruitment centres such as universities, foreign countries and popular Internet sites to attract the best and brightest at a lower cost to the government.

Departments Know They Have a Recruitment Challenge

As part of the work of this Sub-Committee and the two others on Workplace Well-Being and Learning and Development, the Clerk of the Privy Council sent a letter to the Deputy Minister of each department in February 2000. The letter asked departments to report on departmental recruitment, retention and learning plans and actions. The response to recruitment is found in Appendix A.

Responses reveal that most departments believe that they are facing a significant recruitment challenge over the next five years, as they prepare for the retirement of an aging workforce. Forecasted retirements at the executive levels and in the science and technology community are of particular concern. Departments are especially concerned that their organizations are not representative, and they see pending recruitment activity as the chance to right the current employment equity and youth imbalance.

Departments are at different stages; some are conducting leading-edge recruitment, and others know they have to act. They need to play a more corporate role in sharing innovative approaches to develop more strategic recruitment practices for the future.

While the recruitment imperative is generally understood by Deputy Ministers and their management teams, it does not appear to be understood by all hiring managers. This is partly due to workload issues and the focus on such immediate, short-term solutions as hiring casual employees, terms, and previous employees, rather than looking at longer-term strategies.

The Sub-Committee also heard from both the Deputy Minister champion for the human resources community and the Chair of the Human Resources Council. Both have underscored the need for more strategic leadership on human resources issues, recruitment in particular.

Existing recruitment options are not used consistently or optimally. While departments expect to make increasing use of the Post-Secondary Recruitment (PSR) program, that program accounts only for one percent of new appointments each year. The Management Trainee Program and other corporate initiatives exist and are used, but it is not clear that these are linked to concrete, strategic human resources plans.

This non-strategic hiring activity is best evidenced by how student, co-op and internship programs are used as recruitment tools. These programs employ thousands of young people in the Public Service annually but are not being used by managers as part of a long-term recruitment strategy. Opportunities are missed for students to return for full-time careers after graduation. Concerns have been raised by students that the recruitment process does not always ensure a good match between their skills and interests and an appropriate department or manager. They also stated that they are not always provided with meaningful work, thus affecting their desire to return to the Public Service.

Français

[Previous] [Table of Contents] [Next]

WHAT CAN WE DO NOW?

Individuals need to play key roles in the recruitment process

It is clear from the recruitment challenges that departments and managers must move beyond current thinking and processes to a much more proactive and strategic approach. All levels in the Public Service must show leadership.

The Clerk, as Head of the Public Service, Will

- Make recruitment and diversity an ongoing commitment for Deputy Ministers, with real targets, as part of their performance contracts.
- Establish a Public Service youth committee. This would mirror successful departmental examples and be a sounding board for proposed recruitment and retention strategies and initiatives. Committee members could also be external spokespersons, as part of Post-Secondary Recruitment, and internal motivators to move departmental thinking and action forward.
- Participate in youth symposiums to integrate perspectives of new recruits in policy and program development.
- Engage regional councils. Most regional councils have already addressed horizontal human resource needs, so their engagement in recruitment would be a natural extension of achievements to date. They would bring to bear common regional issues such as local labour markets and potential competition or collaboration with other employers.
- Be more active in corporate recruitment campaigns by playing a visible leadership role on behalf of the Public Service.

Deputy Ministers and Other Leaders at the Departmental Level Will

- Ensure that executive performance contracts include specific accountabilities that complement their own. This will ensure wide accountability that extends to all hiring managers.
- Adopt a leadership model (example in Appendix B) in the department by appointing an individual or team to act as the focal point on recruitment, in conjunction with all relevant branches, regions and groups. The departments of Justice and Finance have implemented the model outlined in Appendix B with excellent results. This role will be reflected in the key commitments in performance contracts with Assistant Deputy Ministers.
- Establish their department as a Public Service champion for a specific interest that is in demand and share best practices. As an example, Indian Affairs and Northern Development Canada could play a corporate support role for Aboriginal recruitment.
- Actively support the Deputy Minister champion's effort to review the human resources community, including challenging assumptions that favour traditional hiring, especially among officials at the more senior levels.

All Public Service Leaders Will

- Conduct visits to feeder establishments, such as high schools, colleges and university campuses, to get the message out to students, faculty and key teaching staff that the Public Service is hiring. Whenever possible, they will seek opportunities to speak to classes in disciplines that are important to the Public Service and to support other elements of the curriculum to revitalize the image of government.
- Involve recently hired younger people for on-campus recruitment to talk about their work and workplaces. The Public Service can do the same to ensure that what it has to offer is being communicated by someone with the credibility that comes when their message is relevant to the audience.
- Conduct outreach to mid-career people in the voluntary sector and elsewhere who may

be interested in, and well-suited to, Public Service careers.

- Offer permanent jobs, where appropriate, to qualified new recruits and assess their potential during the probationary period, instead of using term assignments to try people out. The latter method is risky because a potentially good employee could be lured away by another organization.

- Make use of the special authorities under the *Public Service Employment Act* and *Regulations* to facilitate equity-oriented recruitment and consider individual merit versus relative merit.

- Make more use of the Interchange Program as a tool for bringing in more experienced staff to both officer and executive positions. This can be a way to expose people with relevant backgrounds to Public Service opportunities.

- Ensure that all interactions with potential recruits are positive and that the image is a welcoming one. This means a review and revision of recruitment materials, letters of offer and other points of contact.

- Offer language training to new recruits; provide effective, structured orientation programs; and use exit interviews with staff who are leaving, regardless of the reasons, to identify areas for change.

- Build mentorship and coaching initiatives so that new recruits are not put into a "sink or swim" work situation. Mentors can be experienced employees of any age but often are those nearing retirement.

- Make human resources planning an integral part of business planning and align recruitment with future business direction, including talent required to operate in an E–government environment.

- Let the President of the Public Service Commission know of any barriers to recruitment to see if they can be changed or eliminated.

- Challenge departmental corporate services to support innovative approaches.

Human Resources Specialists Will

- Ensure that hiring managers have support to be able to effectively recruit, orient and retain new employees. This may include

    - providing specific training on supporting cultural diversity through effective hiring practices;

    - developing simple hiring guidelines to make the process operate more smoothly for managers; and

    - ensuring that managers make effective and forward-looking recruitment a priority.

- Provide strategic advice and guidance on how to recruit the right people to the right place at the right time.

Members of Regional Councils Could (further consultation required)

- Complement the work of other leaders by communicating with educators and community groups. This may be particularly helpful in outreach to members of equity groups or to people with skills and experience that is in demand in that region.

- Work with provincial and municipal governments and agencies as part of broader efforts to encourage young people, equity group members and mid-career people with needed skills to consider public sector careers.

- Support post-secondary and other recruitment by establishing recruitment networks that would help all departments work together. Regional branches in many departments are

relatively small and may lack the capacity to pursue recruitment as thoroughly as could a regional council.

Français

[Previous] [Table of Contents] [Next]

WHAT ARE WE WORKING ON?

Central agencies are developing leading-edge initiatives to better support managers in recruitment

The Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat have made an important contribution to moving forward on recruitment, and they are committed to going even further. They have developed "Meeting the Recruitment Challenge: An Action Plan" (Appendix C).

The action plan sets out three years of recruitment efforts toward renewing the Public Service. In particular, it aims to increase the representation of youth and equity group members, particularly members of visible minority groups. The plan also aims to recruit more equity group members into executive positions. The central agencies will work in partnership with departments to implement the plan, share innovative practices and take collective action to remove barriers.

The action plan sets out five recruitment priorities:

- Recruitment programs, policies, approaches and strategies will be reviewed and enhanced so that they are aligned with targeted needs. This will mean more use of Post-Secondary Recruitment and attention to current occupational shortages. It will also mean identification of and action on obstacles to effective recruitment. The Sub-Committee strongly endorsed this priority and further recommended that a pool of generic positions be created into which young professionals could be hired.

- Diversity will be a major focus, consistent with the commitment to create a more inclusive, more diverse Public Service. This will centre on efforts to increase the appointment of people from equity groups, including at the EX level, by reviewing current practices and processes to address possible impediments to this commitment.

- Awareness and capacity building will focus on ensuring that the information and skills are in place for hiring managers and human resource specialists to fully understand and take responsibility for recruitment.

- Workplace-of-choice efforts will centre on marketing the Public Service among potential recruits, especially on-campus, and among priority functional communities. This will require reviewing and changing all forms of communication and interaction with potential recruits, such as Web sites, letters, and presentations. Links should be made with central agency tools and those that exist in departments so that the brand name is consistent and recognizable.

- Strategic Planning will help to clarify Public Service recruitment needs for the next three to five years, with specific business cases for key recruitment challenges. Over time, this will lead to recruitment planning as an integral part of doing business for all managers. As part of overall support for decision making, the Treasury Board Secretariat will consider re-establishing the capacity to make external salary comparisons that were formerly carried out by the Pay Research Bureau.

The Public Service Commission is establishing a centre of expertise to assist departments in developing demographic processes and conducting workforce studies. The Commission will do more to analyze current hiring patterns and the views of students hired as summer or co-op workers. This will require a better integration of human resources systems across the Public Service.

The Public Service Commission is prepared to work with departments as they rethink their existing approaches to Post-Secondary Recruitment, COOP/internship, and summer employment activities (including those for high school students). This would

- lead to a much more strategic method to identify, evaluate and hire young permanent employees;

- add important word-of-mouth credibility to support other recruitment efforts; and

- create a vehicle for departmental executives to identify barriers to improved recruitment and retention.

The Treasury Board Secretariat is examining the pension plans for federal public servants to determine if there are obstacles to the recruitment of new, or retention of, older staff and, if so, to

propose amendments to remove such obstacles.

As part of the ongoing renewal of the Executive group, development programs will be enhanced to meet specific recruitment needs, particularly with regard to diversity.

Français

[Previous] [Table of Contents] [Next]

WHAT DO WE NEED TO LOOK AT?

We need to take collective action

We need to review the human resources framework to understand why its inherent flexibilities are not being fully exploited by managers and if there are unnecessary regulations that need to be eliminated or adjusted to allow greater flexibility, particularly as it relates to recruitment. For example, managers need to make full use of the staffing flexibilities under the *Public Service Employment Act* and *Regulations*. They in turn are asking for a more streamlined, responsive staffing process that better focusses on results while supporting the commitment to a meritorious, high quality, representative, non-partisan Public Service that reflects fairness, transparency and equity in practice. The Public Service Commission has developed the Values-Based Management Framework in response to this concern, and it will work with departments to streamline their staffing processes and help managers meet their recruitment needs.

We need to build stronger partnerships between corporate service branches and hiring managers. Human resources, finance and other corporate service branches can demonstrate modern comptrollership at work with a move to strategic business planning and a focus on rejuvenating the workforce. These groups have important functional roles. They can project future needs and competency requirements. They can plan and meet financial and other resource implications of forward-looking recruitment initiatives. They can bring their knowledge and experience to bear to develop innovative recruitment and retention processes and enable funding for transition staffing and other innovations where needed.

As talent has no borders, managers, with the help of their departments and central agencies, need to be able to reach out for new recruits in as many places as possible. This could include offering jobs to Canadians who have studied abroad. Interest was expressed by the Sub-Committee in reviewing options for hiring recruits who are not Canadian citizens. This issue is presently with the Supreme Court of Canada.

It is important to create more inventories and pools of pre-qualified recruits, as was done with the information technology community. In their response to the Clerk's call letter, departments reported that there was a demand for this service either from the centre or across departments with similar needs. The regulatory and inspection community, science and technology, and communications are a few of the functional groups that either have a high demand or anticipate large-scale hiring.

In some cases, there may be a need to provide access to bridge funds to support recruitment, and the Treasury Board Secretariat is prepared to look at business cases where strategic targeted needs are identified. In other cases, this will be delivered through reallocation and risk management. Many departments will need a kind of transitional staffing that will enable them to bring new staff on strength to develop the skills and basic experience that will prepare them for projected vacancies in years to come. An example of this is the emeritus concept, where an employee in pre-retirement status coaches the new recruit and transfers corporate memory that is key to the position. At the core, this does not mean a larger Public Service over the long-term.

We must provide clarity around the concept of merit, recognizing that it is central to the recruitment strategy. This means that all hiring managers and human resources specialists must understand how merit is applied in an environment characterized by recruitment and diversity and what measures are necessary. The Public Service Commission, as the guardian of merit, is prepared to work with departments that wish to examine the rules and guidelines that they may have created over many years but that may no longer be necessary in the move to a values-based approach to staffing. In this way, merit will better match the realities of contemporary society and provide for better outcomes and performance, while valuing different talents.

Competitive compensation packages are required, especially in large metropolitan centres. In cities such as Toronto and Vancouver, the strong labour market provides pay scales that outpace Public Service pay scales. This creates general recruitment and retention issues. Because both areas have large visible minority communities, a competitive Public Service compensation package combined with challenging, leading-edge work may be essential to attracting and retaining these workers.

Mobility across the broader public sector must be encouraged to provide for more opportunities. Especially at a regional level, the opportunity for people to move easily between one public service employer and another, as well as within and outside of the public sector, can be an excellent way to attract needed skills and experience. As the Public Service moves forward on E-government, these exchanges are invaluable for integrating the technology with other levels of government and outside of the Public Service. While exchange programs exist now, strategies to facilitate more permanent and flexible mobility merit assessment.

CONCLUSION

Recruitment is one part of the overall effort to maintain an environment where all public servants are excited about their work and look forward each day to serving Canadians. The ideas and proposals in this report are complemented by the initiatives being developed by the COSO Sub-Committees on Workplace Well-Being and Learning and on Development and by actions right across the Public Service.

The immediate priority is action. Recruitment needs are obvious, even when not yet defined in precise numerical terms. There is an obvious need to rejuvenate and renew the workforce at all levels to achieve representation levels that not only meet and exceed benchmarks but that link to serious efforts to build a truly inclusive and diverse workplace, and to respond to the opportunities of E–government. These needs are obvious at all levels of the Public Service.

The Speech from the Throne indicated the priority that the government attaches to recruitment. There is an increasing body of best practices on which to draw. Central agencies are taking action to achieve results. All leaders at all levels in departments are increasing their efforts. We need to continue to innovate and develop new approaches.

The needs are clear. The choices are obvious. The time is now.

Français

[Previous] [Table of Contents]

APPENDIX A

PRELIMINARY SUMMARY OF DEPARTMENTS' REPORTS ON RECRUITMENT

Background

- On February 15, 2000, the Clerk of the Privy Council sent a call letter to Deputy Ministers requesting information on their department's plans for recruitment, retention and learning. A total of 29 replies were expected.
- This document reflects general observations in the replies, as well as more specific summaries of "what was learned" on recruitment. Requests for corporate support are highlighted in each section.

Some General Observations

- The responses are as diverse as the departments themselves — the approaches very much reflect the business lines, size, nature and culture of each department.
- Some Deputies provided detailed, quantitative analysis. Others offered more qualitative, creative, people-oriented solutions.
- Overall, there has been a noticeable, positive shift from the pre-*La Relève* days. In particular, it is clear that human resources management issues are being given a higher profile and taken more seriously at the most senior levels of the Public Service.
- There is also consensus that, while some important and innovative progress has been made, departments are facing significant challenges on retention, learning and, especially, recruitment. However, it is not clear from the responses that the sense of urgency has penetrated down to the level of hiring managers.

Recruitment

Trends

- Responses to the call letters reveal that most departments believe that they are facing a significant recruitment challenge over the next five years, as they prepare for many retirements in an aging workforce.
- Forecasted retirements at the executive levels and in the science and technology community are of particular concern.
- Departments are generally concerned that their organizations are not representative and see the pending recruitment activity as the chance to right the current employment equity and youth imbalance.
- Improving the representation of visible minorities, Aboriginals, and women at senior levels was cited most frequently as the challenges facing departments.
- Particular challenges in achieving the goal were identified for some professions.
- Departments did not explicitly link progress on representativeness to better business outcomes. Instead, the focus was on meeting legislative requirements. Several departments are addressing the results of Canadian Human Rights Commission audits.
- Several departments have undertaken, or are undertaking, employment systems reviews as a result.
- One department pointed out the complexity of recruitment, saying that recruitment is more than just hiring people. It emphasized the need to transfer acquired knowledge and experience from retiring people to those we hire.
- Departments are at different stages, have individual needs and are facing different workforce pressures. But, in most cases, recruitment is still largely ad hoc, reactive and aimed at filling specific vacancies.

- Most departments are in the planning phase and are developing employment equity action plans and recruitment strategies. There is little information yet on the specifics of what is planned.
- Departments with more specific mandates and defined populations seem to be better positioned to develop targeted action plans and strategies.
- There is less clarity on what needs to be done in the way of general recruitment across the Public Service.
- It is not clear from the responses that the sense of urgency has penetrated below the most senior levels and into human resources and finance groups.
- Several departments signalled the need to move to "overstocking" for a specified period of time to bring in and develop successors and help address the workload, including a shift to an electronic recruitment environment.
- Functional communities and professions at risk were identified in the responses, with some regional variances reported:
    - science and technology
    - regulatory and inspection
    - policy
    - communications
    - human resources
    - administrative support, especially at junior levels
    - financial
    - economists
    - engineers
    - architects
    - information technology and computer systems
    - translators
    - medical and social
- The projected use of the Post-Secondary Recruitment (PSR) program is up, although even those departments that are forecasting recruitment needs at several hundred people per year anticipate relatively limited intake using the PSR (compared to the thousands of people hired through the PSR in years past).
- Departments that conduct their own recruitment activities on campus make better use of the PSR.
- Some departments have created internship programs.
- Some departments have established recruitment working groups and some have identified the number of additional recruits needed over the coming years.
- Some departments have established integrated business planning frameworks, with human resources planning as an important component; while others identify the need for integrated planning.
- Several departments framed their responses to the call letter in the context of their evolving business lines.
- A few made explicit links to the skills and competencies that would drive recruitment efforts.
- Competency-based human resources management has clearly taken hold.
- Demographic forecasting is largely formula driven. The human factor has not yet been addressed (e.g., to more clearly understand people's retirement plans and develop creative retirement transition strategies).

Conclusion

- There is consensus that an aging workforce will present significant challenges. But, in

most cases, this has not translated into recruitment action plans.

- There is also consensus that lack of representativeness is a serious problem.
- To make progress it will be necessary to move from meeting legislative requirements to building business cases and, ultimately, to a true focus on merit.
- A one-size-fits-all employment package will not meet the diverse needs of functional communities and regions.
- Some departments are experienced recruiters and would be a source of practical expertise.

Français

[Previous] [Table of Contents] [Next]

Appendix B

Meeting the Recruitment Challenge

An Action Plan

A Joint Presentation to the

COSO Recruitment Sub-Committee

by

The Public Service Commission of Canada
Treasury Board Secretariat

April 28, 2000

Canada

[Table of Contents]

VISION

To ensure Canadians are served by a first-class, merit-based Public Service that is diverse and representative of the Canadian population

Achieved by

Recruitment

- ✓ A concerted approach to renewing the Public Service workforce

Workplace Well-being

- ✓ A workplace in which employees are valued, instilled with pride and committed to serving Canadians

Learning

- ✓ A culture that supports the developmental needs and career aspirations of its most important resource – its employees

[Table of Contents]

RECRUITMENT GOAL

A shared approach to recruitment to optimize efforts and ensure renewal of the Public Service workforce

To achieve:

- Increased representation of youth
- Increased participation of Employment Equity (EE) group members, specifically members of visible minority groups
- Increased recruitment of EXs focusing on EE groups

- **Departmental Leadership**
  Pro-active, focused and integrated workforce planning and action to replace vacancy-by-vacancy recruitment with:
  - Departments, communities, central agencies and regional councils pooling resources and co-ordinating efforts
  - Active engagement of deputies, managers, HR practitioners in recruitment issues and strategies

- **Corporate Support**
  Corporate recruitment drives, departmental and community-based initiatives with special attention to diversity with:
  - Modern, tailored recruitment strategies, tools and programs
  - A well-defined corporate image supported by clear, consistent messaging that promotes the Public Service of Canada as an Employer of Choice.

[Table of Contents]

A Sense of Urgency

✔ **Clerk's 7th Annual Report to the Prime Minister**

- "Shift away from temporary, reactive recruitment toward a bolder, more proactive and strategic approach"

✔ **Demographics**

- Ageing Public Service workforce – potential for increased retirement of "baby boomers"

✔ **Employment Equity**

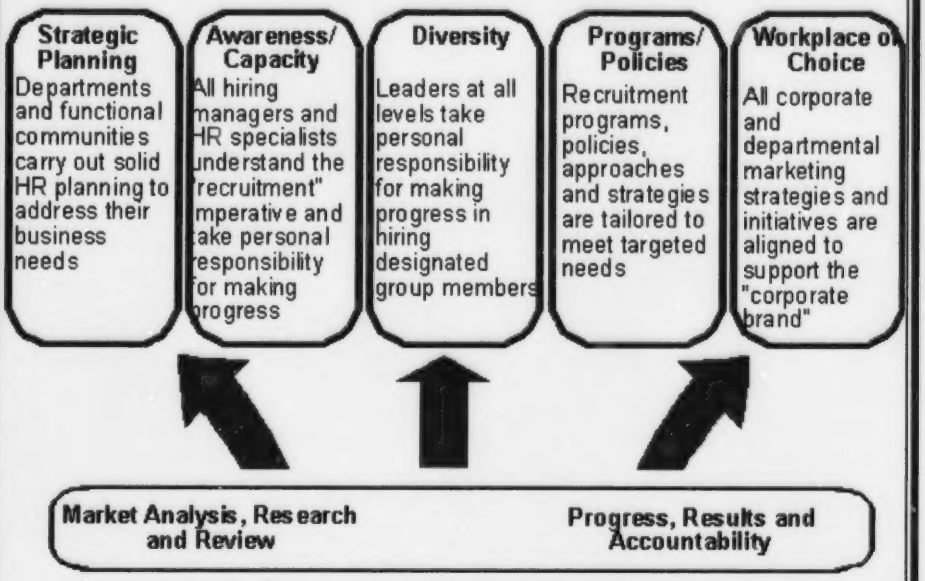
- Task force recommendations will provide impetus to quickly reach EE goals

✔ **Office of the Auditor General (OAG) Recruitment Audit Underway**

- Focusing on strategies and processes; how well are we meeting the recruitment challenges – short and long-term?

[Table of Contents]

Recruitment Priorities (Years 1-3)


Strategic Planning
Departments and functional communities carry out solid HR planning to address their business needs
Awareness/ Capacity
All hiring managers and HR specialists understand the "recruitment" imperative and take personal responsibility for making progress
Diversity
Leaders at all levels take personal responsibility for making progress in hiring designated group members
Programs/ Policies
Recruitment programs, policies, approaches and strategies are tailored to meet targeted needs
Workplace of Choice
All corporate and departmental marketing strategies and initiatives are aligned to support the "corporate brand"
Market Analysis, Research and Review
Progress, Results and Accountability

Central agency initiatives complement departmental efforts and focus on:

- supporting efforts to address under-representation, specifically through implementation of the Perinbam Action Plan
- equipping, developing and supporting managers and HR specialists in achieving results
- defining the workplace/employer of choice, working towards making it a reality and improving the image of the Public Service as a recruiter and employer
- developing the criteria and means to monitor progress and measure and reward success

[Table of Contents]

Strategic Planning

Departments and functional communities carry out solid HR planning to address their business needs

Results

Year 1 (2000/2001)

- Public Service recruitment needs for next 3-5 years well identified
- Business cases built and pilots launched for EXs "and at-risk" communities

Year 3 (2002/2003)

- Recruitment planning integral part of doing business in all departments and communities
- Lessons from pilots are leveraged for other communities

Key Initiatives: Years 1&2

- Identify recruitment forecasts (3-5 years): *Depts (Clerk's Letter)*
- Set recruitment benchmarks: *Depts*
- Develop/implement EX recruitment strategy with emphasis on EE: *PSC*
- Develop business cases for most "at-risk" communities: *Depts/functional communities*
- Integrate demographic modelling and workforce studies: *TBS/PSC*
- Identify recruitment plans from approved Program Integrity funds: *Depts/TBS*
- Launch process to review all elements of compensation in the Federal Public Service (FPS): *TBS*

Short-term Deliverables

- Recruitment forecasts submitted, including EE (3-5 years) in response to Clerk's call letter: ***April*** - *Depts*
- Approach, criteria and process for departmental and community business cases defined: ***April*** - *TBS*

[Table of Contents]

Diversity

Leaders at all levels take personal responsibility for making progress in hiring designated group members

Results

Year 1 (2000/2001)
- Increase in employment equity appointments including at EX levels

Year 3 (2002/2003)
- Federal Public Service (FPS) workforce is substantially more representative, including at EX levels

Key Initiatives: Years 1&2
- Develop and implement education strategy aimed at hiring managers (learning events, roundtables, tool kit, etc.): *PSC/TBS*
- Leverage corporate recruitment programs, such as Management Trainee Program (MTP) to build pool of highly qualified designated group members at EX feeder levels: *PSC*
- Identify causes for drop-off rates on appointment and implement corrective measures to increase hiring of designated group members: *PSC/Depts*
- Produce promotional material directed at members of designated groups: *PSC/TBS*
- Implement measures to ensure bias-free selection processes: *PSC/Depts*
- Develop PSC inventory of EE selection board members and provide training to them: *PSC*
- Define and implement EE recruitment strategy for EX level: *PSC/TBS*
- Implement recommendations of Employment System Review (ESR) on general recruitment and initiate ESR for EX level resourcing: *PSC*
- Implement key recommendations of the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service and the Task Force on an Inclusive Public Service: *TBS*

Short-term Deliverables

- Work force and labour market information provided to PSC offices for use by departmental managers to target recruitment efforts: ***June*** - *PSC/TBS*
- PSC database to reach employment equity associations for use by PSC offices/departments: ***May*** - *PSC/Depts*
- Info-kit for managers on EE recruitment: ***September*** - *PSC*

[Table of Contents]

Programs/Policies

Recruitment programs, policies, approaches and strategies are tailored to meet targeted needs

Results

Year 1 (2000/2001)

- Recruitment programs reviewed, enhanced and design underway for new programs as required, including at EX levels
- More positions filled through Post-Secondary Recruitment (PSR)
- Significant action in recruitment for certain shortage areas (IT/IM, TIs for Transport)

Year 3 (2002/2003)

- Corporate recruitment programs are optimally used and new programs implemented including at EX levels
- Significant improvement in recruitment of graduates yearly
- Tailored recruitment strategies/ programs in place for all shortage and "at risk" areas

Key Initiatives: Years 1&2

- Conduct focus groups with managers to determine recruitment obstacles and need for flexibility: *PSC/TBS*
- Review policies re. r. obility and outsourcing: *TBS/PSC*
- Review current corporate recruitment programs and initiate design of new ones as required: *PSC/TBS*
- Develop corporate recruitment strategy for EXs: *PSC/TBS*
- Develop and implement corporate orientation program for new recruits: *TBS*

Short-term Deliverables

- Partnership Agreement between PSC and ADMs for Fall 2000 Post-Secondary Recruitment Campaign in place: ***April*** - *PSC/Depts*
- FSWEP career events across the country, exit interviews (sample): ***summer*** - *PSC*
- Re-designed brand for FSWEP and Post-Secondary Recruitment (PSR): ***September*** - *PSC*
- Recent regulatory changes promoted and implemented: ***Summer*** - *PSC*

[Table of Contents]

Workplace of Choice

All corporate and departmental marketing strategies and initiatives are aligned to support the "corporate brand"

Results

Year 1 (2000/2001)

- Consensus on "corporate brand" and marketing initiatives launched for major recruitment campaigns and "at-risk" communities
- Increased on-campus presence

Year 3 (2002/2003)

- More positive public perceptions and attitudes help position the Public Service as a *Workplace/ Employer of Choice*
- Continuous on-campus presence

Key Initiatives: Years 1&2

- Identify policies and strategies to position the Public Service as a *Workplace of Choice: TBS*
- Define the "corporate brand": *PSC*
- Segment "corporate brand" for communities and test for the IT/IM community: *PSC*
- Enhance client-oriented single window (website and InfoTel): *PSC*

Short-term Deliverables

- Single-window redesigned Recruitment website and InfoTel: ***June*** - *PSC*
- Key elements/factors that define the Public Service as a *Workplace of Choice*: ***June*** *-TBS*
- Redesigned brand for Fall PSR & FSWEP campaigns piloted: ***September*** - *PSC*
- Brand applied to IT/IM community (CD-ROM) ***April*** - *PSC*
- Coordinated campus presence for PSR: ***Fall*** - *PSC/Depts*

[Table of Contents]

Cross Cutting Initiatives

Market Analysis, Research and Review

Key Initiatives: Years 1&2

- Define hiring patterns (casuals, term, indeterminate) and identify impact on quality of candidates (competency, representativeness): *PSC*
- Initiate study of the contingent or contractual workforce as a factor in building the Public Service of the future: *TBS*
- Survey new recruits and FSWEP/COOP students to identify factors and methods that make the FPS attractive: *PSC*

Short-term Deliverables

- Support to forecasting/demographic modeling and workforce studies, especially in relation to employment equity and functional communities: ***On-going*** - *TBS/PSC*
- Identify and share best practices in recruitment and retention (public, private, international): ***Ongoing*** - *PSC*
- Survey of FSWEP/COOP students: ***Summer*** - *PSC*

Progress, Results and Accountability

Key Initiatives: Years 1&2

- Deputy Heads establish goals which are integrated into accountability contracts with their hiring managers: *Depts*
- Deputy Heads include a full report on the results of their recruitment initatives in their annual reporting to the PSC: *Depts*
- PSC/TBS report annually to COSO on the results achieved in recruitment: *PSC*

Short-term Deliverables

- PSR Partnership Agreement: ***Summer*** - *PSC*

[Table of Contents]

Short-term Deliverables - Summary

Strategic Planning

- Recruitment forecasts submitted, including EE (3-5 years) in response to Clerk's call letter: ***April*** - *Depts.*
- Approach, criteria and process for production of departmental and community business cases defined: ***April*** - *TBS*

Awareness/Capacity

- Define Departmental Leadership Model (with linkages to community initiatives): ***Completed*** **(Appendix C)** - *PSC*
- Info-Kit for Managers on recruitment and EE: ***Fall*** - *PSC*
- Brochure and "hot tips" for FSWEP hiring managers: ***Summer*** - *PSC*

Diversity

- Work force and labour market information provided to PSC offices for use by departmental managers to target recruitment efforts: ***June*** - *PSC/TBS*
- PSC database to reach employment equity associations for use by PSC offices/departments: ***May*** - *PSC/Depts.*
- Info-kit for managers on EE recruitment: ***September*** - *PSC*

Programs/Policies

- Partnership Agreement between PSC and ADMs for Fall 2000 Post-Secondary Recruitment Campaign in place: ***April*** - *PSC/Depts.*
- FSWEP career events across the country; exit interviews (sample): ***Summer*** -*PSC*
- Re-designed brand for FSWEP and PSR: ***September*** - *PSC*
- Recent regulatory changes promoted and implemented: ***Summer*** -*PSC*

Workplace of Choice

- Single-window redesigned Recruitment website and InfoTel: ***June*** -*PSC*
- Key elements/factors that define the Public Service as a *Workplace of Choice*: ***June*** -*TBS*
- Redesigned brand for Fall PSR & FSWEP campaigns piloted: ***September*** - *PSC*
- Brand applied to IT/IM community (CD-ROM) ***April*** - *PSC*
- Coordinated campus presence for PSR: ***Fall*** - *PSC/Depts*

Market Analysis, Research and Review

- Support to forecasting/demographic modeling and work force studies, especially in relation to employment equity and functional communities: ***On-going*** - *TBS/PSC*
- Identify and share best practices in recruitment and retention (public, private, international): ***Ongoing*** - *PSC*
- Survey of FSWEP/COOP students: ***Summer*** - *PSC*

Progress, Results and Accountability

- PSR Partnership Agreement: ***Summer*** - *PSC*

| Table of Contents |

Recruitment Action Plan
Items for Discussion

- ✔ What needs to happen in departments to ramp up recruitment action?
- ✔ Are we ready for a cultural change – willing to encourage managers to take responsible risks .. e.g. purposefully over-hiring rather than lapsing salary funds, reducing reliance on contracts/terms to redirect funds to indeterminate recruitment?
- ✔ What about our HR capacity – how do we balance critical workload concerns with the urgency to address emerging recruitment challenges?
- ✔ Are we, the central agencies, on the right track ... do we have the right initiatives to support departmental efforts to integrate strategic HR with business planning?
- ✔ Will funding be available to support this Action Plan?

[Table of Contents]

Appendix C

Meeting the Recruitment Challenge

Departmental Leadership Model

A Presentation to the

COSO Recruitment Sub-Committee

by

The Public Service Commission of Canada

April 28, 2000

Canada

[Table of Contents]

Departmental Leadership Model

Engaging DMs and all levels of hiring managers in the recruitment imperative to generate action

Key Considerations

- Why a Leadership Model
- One Size Will Not Fit All
- Key Elements of the Leadership Model
- Conceivable Roles for Champions
- Possible Champion-driven Activities

[Table of Contents]

WHY A LEADERSHIP MODEL?

This model is a deliverable under the Recruitment Action Plan and should be considered within the Plan's broader context

"All hiring managers and HR specialists understand the recruitment imperative and take personal responsibility for making progress" (Recruitment Action Plan: Awareness and Capacity)

The Clerk of the Privy Council's Seventh Annual Report to the Prime Minister signalled the need to:

"...shift away from temporary, reactive recruitment towards a bolder, more proactive and strategic approach...we need to start recruiting people now so that we have the time to groom and nurture skills..."

Implementation of a Leadership Model in all departments is key to achieving this goal

Rationale

- While the PSC retains overall responsibility for recruitment and is firmly committed to achieving the recruitment goal (Recruitment Action Plan), it has delegated many of its authorities
- Departmental leadership is essential to increasing recruitment to the Federal Public Service
- Recruitment must become integral and important part of departmental resourcing in support of their core business
- Culture for years has been focussed on internal staffing and, if external, on contingent work force
- While this approach was effective during downsizing, current demographic environment and tightening labour markets require a shift in mind-set and behaviour
- **Radical intervention required to kickstart change**

[Table of Contents]

WHY A LEADERSHIP MODEL?

This model is a deliverable under the Recruitment Action Plan and should be considered within the Plan's broader context

"All hiring managers and HR specialists understand the recruitment imperative and take personal responsibility for making progress" (Recruitment Action Plan: Awareness and Capacity)

The Clerk of the Privy Council's Seventh Annual Report to the Prime Minister signalled the need to:

"...shift away from temporary, reactive recruitment towards a bolder, more proactive and strategic approach...we need to start recruiting people now so that we have the time to groom and nurture skills..."

Implementation of a Leadership Model in all departments is key to achieving this goal

Rationale

- While the PSC retains overall responsibility for recruitment and is firmly committed to achieving the recruitment goal (Recruitment Action Plan), it has delegated many of its authorities
- Departmental leadership is essential to increasing recruitment to the Federal Public Service
- Recruitment must become integral and important part of departmental resourcing in support of their core business
- Culture for years has been focussed on internal staffing and, if external, on contingent work force
- While this approach was effective during downsizing, current demographic environment and tightening labour markets require a shift in mind-set and behaviour
- **Radical intervention required to kickstart change**

[Table of Contents]

One Size Will Not Fit All

- Model may take a number of forms based on best fit with department's realities-but it must overcome inertia
- Alternative models required to address unique situation of small departments and agencies
- Key is to focus on occupational groups that are mission critical and/or at risk and to link with community initiatives
- Need for broader picture than individual manager to take certain decisions and for responsible risk management

[Table of Contents]

Key Elements of the Leadership Model

Departments design and implement a model suitable to their circumstances

- Possible model (which could be piloted in some key departments)
  - Identify an ADM, connected to department's key business line(s) as recruitment champion
  - Assign an AEXDPer (Accelerated Executive Development Program) and/or an MTPer (Management Trainee Program) and/or a strong HR specialist to support champion (including representatives from designated groups)
- Advantages:
  - Interesting challenge for AEXDPer, MTPer (with little or no salary burden on department)
  - Provides for greater corporate roles for ADMs (as per review of collective management of ADMs)

Central agencies:

- Ensure appropriate linkages with Human Resources Council (HRC), heads of Personnel fora
- Consult with departmental champions on linkages/support they require from central agencies

Internet technology leveraged to gather and share recruitment best practices

Partnership Agreement signed between PSC and departments for key initiatives (e.g. Post-Secondary Recruitment)

[Table of Contents]

Conceivable Roles for Champions

Three possible over-arching roles:

- Champion ensures issues are regularly discussed at senior management committees
- Champion leads recruitment initiatives within department (e.g. Finance Canada/Statistics Canada models)
- Champion raises awareness on recruitment and representativeness imperatives (it is not business as usual) and kickstarts action

[Table of Contents]

Possible Champion-driven Activities

Strategic Planning
- Examine patterns in lapsing salaries to identify potential for increased recruitment
- Examine labour market availability for departmental mission-critical or "at risk" groups
- Examine tenure mix in department and optimize use of current terms to meet longer-term needs
- Examine personal service contracts to identify opportunities to channel funds into recruitment

Awareness/Capacity
- Prompt colleagues to look for opportunities for recruitment beyond mere vacancies: responsible over-staffing
- Promote optimal use of existing recruitment programs
- Advocate external recruitment when in the best interests of the Public Service
- Manage relations with unions (departmental components)

Diversity
- Foster diversity as an asset, not an accommodation
- Examine departmental demographics for designated groups and define benchmarks for recruitment
- Implement measures to ensure bias-free selection processes

Programs/Policies
- Propose new recruitment modalities and flexibilities
- Oversee quality of orientation for new recruits (to ensure retention)
- Pilot new approaches including at regional level

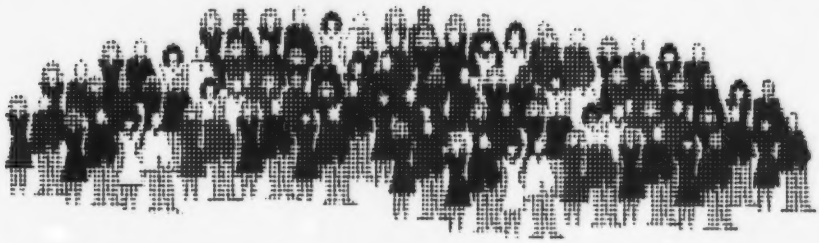
Workplace of Choice
- Identify challenging assignments for new recruits
- Create opportunities to capitalize on intergenerational synergies and initiatives
- Establish outreach networks with target pools to promote/market FPS/dept as employer of choice (e.g. guest lectures, campus visits)

[Table of Contents]

Gouvernement du Canada
Bureau du Conseil privé

Government of Canada
Privy Council Office

Recrutement et résultats



Rapport du Sous-comité du CHF sur le recrutement

Juillet 2000

English

Canada

Table des matières

Lettre du président

Membres du Sous-comité du recrutement

Mandat du Sous-comité

Le défi du recrutement

Que pouvons-nous faire maintenant

Que faisons-nous

À quoi devons-nous nous attaquer

Annexe A

Annexe B

Annexe C

LETTRE DU PRÉSIDENT DU SOUS-COMITÉ DU RECRUTEMENT

La fonction publique du Canada a toujours visé l'excellence et l'innovation pour répondre aux besoins de notre pays. Tout au long de son histoire, la fonction publique s'est servi du recrutement comme un moyen de bénéficier d'idées, d'aptitudes et de perspectives nouvelles.

Le discours du Trône de 1999 contient entre autres l'engagement suivant : « Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI^{e} siècle. »

J'ai choisi de diriger le Sous-comité du CHF sur le recrutement en raison de l'importance que j'attache à cette question. Le travail accompli par le Sous-comité nous a permis d'analyser les enjeux, de recenser ce qui s'est fait jusqu'à présent en matière de recrutement et de définir des mesures claires que les leaders à tous les niveaux peuvent et devraient prendre. Le Sous-comité a en outre proposé des idées nouvelles et invité les gestionnaires, les organismes centraux et les ministères à envisager des façons plus innovatrices de recruter du personnel. Il faudra préciser certaines de ces idées et en déterminer le coût, mais le Sous-comité les a quand même incluses dans ce rapport pour indiquer l'orientation qu'il entend prendre. Entre-temps, les choses ont commencé à bouger dans les ministères, et chaque leader peut faire quelque chose sans attendre que quelqu'un d'autre fasse le premier pas. Les défis qui nous attendent sont très stimulants.

Les facteurs démographiques et les réalités du marché du travail ont dégarni nos rangs, et la situation risque encore de s'aggraver davantage si nous ne menons pas une véritable offensive de recrutement. En ma qualité de chef de la fonction publique, j'ai l'intime conviction que la fonction publique canadienne peut et doit faire preuve d'audace si elle veut attirer de jeunes travailleurs compétents et leur donner la chance de se dévouer pour leurs concitoyens. Nous avons besoin d'une fonction publique dynamique pour que notre pays conserve son niveau de vie élevé et sa position d'influence dans le monde.

Le recrutement nous offre également la possibilité de diversifier nos effectifs. Le mérite continuera d'être à la base de notre stratégie d'embauche et c'est ce qui nous permettra d'obtenir de meilleurs résultats, d'encourager les gens à se dépasser et de valoriser différents talents.

Je profite de l'occasion pour remercier les membres du Sous-comité de leur contribution à la fois honnête et innovatrice. Je remercie plus particulièrement Jean–Guy Fleury de son travail à titre de secrétaire, et les fonctionnaires de la Commission de la fonction publique du Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor, pour leur précieuse collaboration. Avec le leadership dont chacun continuera de faire preuve, les recommandations du présent rapport ont toutes les chances d'être appliquées avec succès.

Mel Cappe
Greffier du Conseil privé, Chef de la fonction publique,
et secrétaire du Cabinet

Membres du Sous-comité du recrutement

Mel Cappe (président)
Ronald Bilodeau
Margaret Bloodworth
David Dodge
Donald Drummond
André Gladu
Claire Morris
Morris Rosenberg
Scott Serson
Carole Swan
Jean–Guy Fleury (secrétaire)

English

[Table des matières] [Suivant]

MANDAT DU SOUS-COMITÉ

En mai 1999, le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) s'est penché sur l'état de la fonction publique fédérale du Canada. Il a pris acte des efforts considérables qui étaient déployés pour analyser et solutionner les différents problèmes de ressources humaines, mais il a aussi reconnu qu'un bon leadership s'imposait pour atteindre des résultats plus satisfaisants – maintenant.

En octobre 1999, trois sous-comités formés par le CHF (recrutement, bien-être en milieu de travail, et apprentissage et développement) ont commencé à prendre les choses en main en vue d'obtenir ces résultats.

Le CHF a confié au Sous-comité du recrutement un objectif à plusieurs volets. Il lui a demandé de circonscrire le problème et d'élaborer une stratégie fédérale et d'un plan de travail pour s'attaquer au problème du recrutement au niveau des ministères, des collectivités fonctionnelles et de l'ensemble du gouvernement.

Le Sous-comité avait pour mission de formuler des recommandations au CHF au sujet des besoins de recrutement actuels et futurs des ministères, des collectivités fonctionnelles et de la fonction publique, puis de proposer un plan de travail pour répondre aux besoins en question.

Le CHF avait demandé au Sous-comité d'envisager plusieurs options pour chacun des aspects qu'il allait couvrir dans ses recommandations, notamment le recrutement stratégique, les futures campagnes de recrutement pangouvernementales, l'établissement et l'examen des plans de recrutement des ministères et des collectivités fonctionnelles, le rôle des conseils régionaux et des autres instances existant en marge des administrations centrales, l'intégration du recrutement à l'exercice visant l'intégrité des programmes, et l'amélioration de la représentativité grâce au recrutement.

English

[Précédent] [Table des matières] [Suivant]

LE DÉFI DU RECRUTEMENT

Le recrutement est-il important? En un mot, oui. Le recrutement est toujours un élément fondamental pour les organisations qui veulent se renouveler de façon permanente. C'est une façon importante de leur apporter des idées et des compétences nouvelles ainsi que de nouvelles façons de voir les choses. Il leur permet ainsi de s'adapter à un environnement externe en constante évolution.

Le recrutement est-il nécessaire en ce moment? Il est absolument capital. Il représente, pour la fonction publique, un impératif encore plus important que pour la plupart des organisations canadiennes, car celle-ci doit servir l'intérêt public et assurer la pérennité des valeurs et des principes qui définissent notre pays. L'insuffisance de personnel est déjà évidente. La diversité de l'effectif doit absolument être améliorée, et les nouvelles façons de travailler au gouvernement ont une incidence sur le recrutement des gens et sur les tâches qui leur sont confiées. Tout cela s'inscrit dans un contexte où les travailleurs qualifiés sont de plus en plus recherchés sur le marché du travail.

Une donne très claire

On observe déjà une pénurie de personnel dans certains groupes, comme celui de la réglementation et de l'inspection et celui des technologies et de la gestion de l'information. Cette situation risque de s'aggraver à mesure que la fonction publique se fera damer le pion par les autres employeurs qui ont des conditions de travail et des carrières plus intéressantes à offrir.

Les taux d'attrition actuels et projetés montrent qu'il y aura bientôt une pénurie de personnel dans toute la fonction publique, pas seulement dans les domaines spécialisés. D'ici cinq ans, un nombre important de cadres arriveront à l'âge de la retraite et, chose plus importante encore, la situation sera la même dans les groupes qui assurent généralement leur relève. Les efforts de recrutement et de perfectionnement qui sont en cours ne permettront pas de répondre à la demande prévue. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada estime qu'il faudrait encore de 2 000 à 2 500 nouvelles recrues par an pour compenser l'attrition.

Ces réalités montrent que le recrutement devra viser tous les niveaux de la fonction publique, pas seulement les niveaux subalternes. Les bas niveaux de recrutement des années 1980 et 1990, le départ de nombreux employés subalternes en raison des réductions d'effectif, et le caractère de plus en plus compétitif du marché du travail ont créé un vide démographique et une très faible représentation des gens qui sont dans la trentaine.

Diversité et inclusion : deux aspects essentiels dans toute organisation

Notre effectif n'est pas représentatif des collectivités que nous servons, notamment pour ce qui est de la proportion des emplois occupés par des membres des minorités visibles et des personnes handicapées. En 1999, 1 Canadien sur 9 était membre d'une minorité visible, alors que c'était le cas de seulement 1 fonctionnaire sur 17. L'écart était encore plus grand dans les catégories de la gestion et de la direction, où la proportion était de 1 sur 33.

Le Sous-comité a pris connaissance de ce qu'avaient à dire le Groupe de travail sur une fonction publique inclusive et le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles à la fonction publique fédérale. Ces deux groupes de travail considèrent que la diversité devrait se manifester à tous les niveaux. Non seulement cela est logique, mais encore c'est ainsi qu'une organisation montre qu'elle valorise les gens et leurs différences et qu'elle voit dans celles-ci un moyen de remettre en question et d'améliorer tout ce qu'elle accomplit.

Le Sous-comité a constaté un écart appréciable entre les engagements de la fonction publique et des ministères à l'égard du recrutement inclusif et ce qui se fait dans la réalité. Les gestionnaires embaucheurs n'ont actuellement rien qui les incite à modifier leurs critères ou pratiques d'embauche. Dans leur optique, les initiatives qu'il faudrait prendre pour rendre la fonction publique plus inclusive ajouteraient à leur tâche et compliqueraient un processus d'embauche déjà très lourd.

Une compétition très vive

Il importe de souligner que la fonction publique est loin d'être toute seule à rechercher de nouvelles recrues de talent. Une combinaison de facteurs démographiques et économiques a eu pour effet d'ouvrir toutes grandes les portes du marché du travail, en particulier pour les jeunes gens qualifiés. De nombreux employeurs, surtout dans les secteurs public et quasi public, qui n'avaient presque pas embauché depuis 15 ou 20 ans, sentent maintenant le besoin de remplacer leur effectif vieillissant.

La compétition vient aussi de l'étranger. Les plus qualifiés de nos compatriotes, qu'ils soient de

nouveaux diplômés ou des travailleurs expérimentés, ont maintenant tout un continent et même une planète entière qui s'ouvrent à eux. Tout cela fait en sorte que les grands employeurs adoptent maintenant des approches beaucoup plus stratégiques et dynamiques qu'avant pour recruter de nouveaux employés, et notamment des jeunes.

La technologie a tout changé

Les communications électroniques et les technologies de l'information modifient le travail des fonctionnaires et la prestation des services aux Canadiens. La mise en place d'un gouvernement électronique sera facilitée par les nouvelles recrues qui seront déjà prêtes à exploiter le potentiel des nouvelles technologies. Ces nouveaux employés auront un cadre de référence beaucoup plus large que leurs prédécesseurs étant donné qu'ils seront plus à l'aise dans la nouvelle réalité planétaire.

Cette évolution pourra être facilitée par le recrutement de jeunes employés et de travailleurs expérimentés appartenant à d'autres organisations, déjà habitués à dispenser des services à l'aide des nouvelles technologies. Les jeunes sont souvent plus à l'aise avec ces dernières, même s'ils ne possèdent pas d'expertise technique comme telle.

Le gouvernement électronique nous fournit également l'occasion d'axer le recrutement sur un bassin plus large. Les universités, les pays étrangers et les sites Internet sont autant d'endroits où il est possible d'aller recruter la crème de la crème sans qu'il en coûte trop cher au gouvernement.

Des ministères conscients de leur défi

Dans le cadre du travail entrepris par le Sous-comité du CHF et les deux autres (bien-être en milieu de travail, et apprentissage et développement), le greffier du Conseil privé a envoyé une lettre à tous les sous-ministres en février 2000. Il voulait ainsi connaître ce que chaque ministère comptait faire à l'égard du recrutement, du maintien en poste et de l'apprentissage. Les réponses concernant le recrutement figurent à l'annexe A.

Ces réponses révèlent que la plupart des ministères sont conscients du défi considérable qui les attend d'ici cinq ans, à l'heure où les départs à la retraite se multiplieront. Les départs qui sont à prévoir dans la catégorie de la direction et dans la collectivité des sciences et de la technologie sont particulièrement inquiétants. Les ministères déplorent notamment la faible représentativité de leur effectif et voient le recrutement qui va bientôt commencer comme une occasion de rétablir l'équilibre pour ce qui est des jeunes et des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Les ministères n'ont pas tous fait le même chemin; certains sont à l'avant-garde en matière de recrutement, d'autres savent qu'ils doivent se mettre à l'œuvre. Il leur faut mettre en commun les approches innovatrices au profit de l'ensemble de la fonction publique afin de rendre les pratiques de recrutement plus stratégiques pour l'avenir.

Même si les sous-ministres et leurs équipes de gestion sont généralement conscients de la nécessité de recruter, on ne peut pas en dire autant de tous les gestionnaires. Cela est en partie attribuable au problème de la charge de travail et à l'habitude que l'on a prise de recourir à des solutions ponctuelles à court terme (employés occasionnels, personnes nommées pour une période déterminée, anciens employés, etc.) plutôt qu'à des stratégies axées sur le long terme.

Le Sous-comité a également entendu les points de vue du sous-ministre champion de la collectivité des ressources humaines et du président du Conseil des ressources humaines. Tous deux ont souligné la nécessité d'un leadership plus stratégique pour tous les aspects des ressources humaines, et en particulier pour le recrutement.

Les méthodes de recrutement existantes ne sont pas toutes utilisées de manière uniforme ni optimale. Les ministères prévoient de recourir davantage au Programme de recrutement postsecondaire, mais ce nid de recrutement ne fournit que un pour cent des nouvelles nominations chaque année. Le Programme de stagiaires en gestion et d'autres programmes pangouvernementaux du même genre sont utilisés, mais rien ne prouve qu'ils s'inscrivent dans des plans stratégiques concrets de ressources humaines.

Le caractère non stratégique du recrutement est particulièrement évident dans le cas des programmes d'embauche d'étudiants, des programmes coop et des programmes de stages. Ces programmes permettent chaque année à des milliers de jeunes gens d'être engagés dans la fonction publique, mais les gestionnaires ne les intègrent pas à une stratégie de recrutement à long terme. Il s'ensuit que les étudiants ne reviennent pas nécessairement faire carrière à la fonction publique une fois qu'ils ont obtenu leur diplôme. Certains d'entre eux trouvent que le processus de recrutement ne leur garantit pas toujours une affectation correspondant à leurs aptitudes et à leurs intérêts, auprès d'un ministère ou d'un gestionnaire approprié. De plus, ont-ils dit, on ne leur confie pas toujours du travail valorisant, ce qui influe sur leur désir ultérieur de revenir à la fonction publique.

English

[Précédent] [Table des matières] [Suivant]

QUE POUVONS-NOUS FAIRE MAINTENANT?

Les individus doivent jouer un rôle clé dans le processus de recrutement

Les enjeux du recrutement révèlent clairement que les ministères et les gestionnaires doivent opérer la transition des

En sa qualité de chef de la fonction publique, le greffier

- Fera du recrutement et de la diversité un engagement permanent pour les sous-ministres, assorti d'objectifs v
- Établira un comité des jeunes à la fonction publique. Inspiré d'expériences ministérielles ayant porté fruit, un te
- Participera à des symposiums de jeunes afin d'intégrer les points de vue des nouvelles recrues dans l'élaborat
- Mobilisera les conseils régionaux. La plupart de ces derniers s'intéressent déjà de près aux besoins en ressou
- Participera plus activement aux campagnes de recrutement pangouvernementales en jouant un rôle de leader

Les sous-ministres et les autres leaders des ministères

- Veilleront à ce que les contrats de rendement des cadres comprennent des responsabilités spécifiques qui co
- Adopteront un modèle de leadership (exemple à l'annexe B) dans leur ministère en désignant une personne o
- Amèneront leur ministère à se faire le champion d'un intérêt particulier et partageront les pratiques exemplaire
- Soutiendront le Sous-ministre champion dans ses efforts pour renouveler la collectivité des ressources humain

Tous les leaders de la fonction publique

- Se rendront dans les établissements susceptibles de fournir la relève dont nous avons besoin – écoles second
- Inviteront les diplômés récemment recrutés à visiter les campus et à parler de leur travail et de leur milieu de tr
- Rejoindront les gens qui sont à mi-carrière dans le secteur bénévole et ailleurs, et qui pourraient être intéressé
- Offriront des emplois permanents, lorsque ce sera à propos, à des nouvelles recrues possédant les qualités vo
- Se prévaudront des autorisations spéciales prévues par la *Loi* et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* pour faciliter le recrutement axé sur l'équité et considérer le mérite individuel plutôt q
- Utiliseront davantage les différents programmes d'échanges pour recruter des employés plus expérimentés à
- Veilleront à ce que toutes les interactions avec des recrues potentielles soient positives et que l'image projetée
- Offriront une formation linguistique aux nouvelles recrues, fourniront des programmes d'orientation bien struct
- Prévoiront des initiatives de mentorat et de coaching pour que les nouvelles recrues ne soient pas laissées à e
- Feront de la planification des ressources humaines une partie intégrante de leurs plans d'activités, et adoptero
- Signaleront tous les obstacles au recrutement au président de la Commission de la fonction publique afin de d
- Inviteront les services ministériels des ministères à appuyer les approches innovatrices.

Les spécialistes des ressources humaines

- Veilleront à ce que les gestionnaires embaucheurs aient le soutien nécessaire pour recruter des nouveaux em
    - une formation spécifique sur la façon de favoriser la diversité culturelle grâce à des pratiques d'embauc
    - l'élaboration de lignes directrices simples pour que le processus d'embauche puisse se dérouler sans p
    - des mesures pour que les gestionnaires optent en priorité pour le recrutement prospectif.
- Fourniront des conseils stratégiques sur la façon de recruter les bons employés, au bon endroit, au bon mome

Les membres des conseils régionaux pourraient (la consultation devra être poussée plus loin)

- Compléter le travail accompli par les autres leaders en communiquant avec les enseignants et les groupes co
- Travailler avec les administrations provinciales et municipales pour encourager ceux et celles qui ont les comp
- Soutenir le recrutement postsecondaire et les autres formes de recrutement en établissant des réseaux qui aid

QUE FAISONS-NOUS?

Les organismes centraux élaborent des initiatives avant-gardistes pour mieux soutenir les gestionnaires dans leurs efforts de recrutement

La Commission de la fonction publique (CFP) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ont déjà fait beaucoup en faveur du recrutement et ils sont déterminés à faire davantage. On pourra lire à ce propos *Meeting the Recruitment Challenge: An Action Plan* (annexe C).

Ce plan d'action prévoit trois années d'efforts de recrutement axés sur le renouvellement de la fonction publique. Il vise en particulier à accroître la représentation des jeunes et des personnes visées par l'équité en matière d'emploi, notamment les membres des minorités visibles, et à assurer le recrutement d'un plus grand nombre de ces personnes pour remplir des postes de direction. Les organismes centraux travailleront en partenariat avec les ministères pour appliquer ce plan, mettre en commun les pratiques innovatrices et éliminer les obstacles.

Le plan d'action établit cinq priorités pour le recrutement :

- Les programmes, politiques, méthodes et stratégies de recrutement seront passés en revue et rajustés en fonction des besoins ciblés. On aura davantage recours au recrutement postsecondaire et on insistera sur les domaines dans lesquels les pénuries sont les plus graves. Il faudra également cerner les obstacles qui nuisent au recrutement et prendre des mesures à cet égard. Le Sous-comité est tout à fait d'accord avec cette priorité et recommande d'ailleurs que soient créés un certain nombre de postes génériques où l'on pourrait engager des jeunes professionnels.

- La diversité constituera une priorité majeure, conformément à l'engagement qui a été pris de créer une fonction publique plus inclusive et plus diversifiée. On s'efforcera d'engager un plus grand nombre de personnes visées par l'équité en matière d'emploi, y compris au niveau EX, en examinant les pratiques et les processus actuels pour voir s'ils ne constituent pas un obstacle.

- La dimension sensibilisation et moyens d'action permettra de veiller à ce que l'information et les compétences sont en place pour engager des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines qui comprendront les enjeux du recrutement et qui en assumeront la responsabilité.

- La dimension milieu de travail de premier choix nous amènera à faire valoir le prestige de la fonction publique auprès des recrues éventuelles, en particulier sur les campus universitaires et dans les disciplines où le recrutement s'avère prioritaire. Il faudra pour ce faire examiner et modifier toutes les formes de communication et d'interaction avec nos recrues éventuelles : sites Web, lettres, exposés, etc. Il serait bon d'uniformiser l'identité de marque avec celle que les organismes centraux et les ministères s'efforcent déjà d'utiliser.

- La planification stratégique aidera à clarifier les besoins de la fonction publique pour les trois à cinq prochaines années et ciblera notamment les grandes problématiques du recrutement. Avec le temps, celui-ci fera partie de la planification de tous les gestionnaires, au même titre que les autres réalités dont ils doivent tenir compte. Pour faciliter les décisions, le SCT verra s'il est opportun de recommencer à faire les comparaisons salariales qui étaient autrefois effectuées par le Bureau de recherches sur les traitements.

- La CFP est en train d'établir un centre d'expertise pour aider les ministères à établir des processus démographiques et effectuer des études sur l'effectif. Elle pourra ainsi mieux analyser les tendances actuelles de l'embauche et les points de vue des étudiants qui ont participé à des programmes d'été ou des programmes coop. Cela nécessitera une meilleure intégration des systèmes de ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique.

La CFP est disposée à collaborer avec les ministères pour repenser toute la question du recrutement postsecondaire, des stages, des programmes coop et des emplois d'été (y compris le recrutement d'élèves du secondaire). Ce travail :

- aboutira à une méthode beaucoup plus stratégique pour repérer des jeunes candidats intéressants, les évaluer et leur offrir des postes permanents;

- jouera en faveur des autres efforts de recrutement par la crédibilité du bouche à oreille;

- fournira à la direction des ministères un moyen de cerner les obstacles qui nuisent au recrutement et au maintien en poste des effectifs.

Le SCT est en train d'examiner les régimes de retraite des fonctionnaires fédéraux pour déterminer s'il y a des obstacles au recrutement de nouveaux employés ou au maintien en poste d'anciens employés; le cas échéant, il proposera des modifications aux régimes pour abolir ces obstacles.

Dans le cadre du renouvellement continu du groupe de la direction, les programmes de perfectionnement seront améliorés pour répondre à des besoins de recrutement spécifiques, en particulier en ce qui a trait à la diversité.

English

[Précédent] [Table des matières] [Suivant]

À QUOI DEVONS-NOUS NOUS ATTAQUER?

Des mesures collectives s'imposent

Nous devons examiner le cadre de gestion des ressources humaines pour déterminer pourquoi on ne tire pas pleinem
emploi
dans la fonction publique. Ils réclament par contre un processus de dotation plus rationnel et moins rigide, qui soit dav

Il nous faut renforcer les partenariats entre les directions générales des services ministériels et les gestionnaires resp

Comme le talent n'a pas de frontières, les gestionnaires, aidés de leurs ministères et des organismes centraux, doive

Il est important de créer un plus grand nombre de répertoires et de bassins de recrues pré-qualifiées, comme on l'a fa

Dans certains cas, il pourra être nécessaire d'assurer un financement temporaire pour soutenir le recrutement, et le S

Il importe de clarifier tout le concept du mérite en soulignant qu'il est le pivot de notre stratégie de recrutement. Cela s

Il faudra offrir des conditions de rémunération concurrentielles, en particulier dans les grandes agglomérations urbaine

Il faudra encourager la mobilité en décloisonnant le secteur public. Au niveau régional notamment, le fait de permettre

ANNEXE A

RÉSUMÉ PRÉLIMINAIRE DES RAPPORTS MINISTÉRIELS SUR LE RECRUTEMENT

Contexte

- Le 15 février 2000, le greffier du Conseil privé a écrit aux sous-ministres pour leur demander de l'information sur leurs plans de recrutement, de maintien en poste et d'apprentissage. On s'attend à recevoir un total de 29 réponses.

- La présente annexe rend compte de la teneur générale des réponses et résume ce qui nous a été dit à propos du recrutement. Le soutien central dont les ministères estiment avoir besoin est mis en relief dans chaque section.

Observations générales

- Les réponses sont aussi diversifiées que les ministères : il y a un lien très étroit entre les approches proposées et les caractéristiques de chaque ministère (domaine, taille, nature et culture).

- Quelques sous-ministres nous ont fourni des analyses quantitatives détaillées. D'autres nous ont proposé des solutions créatrices où prime davantage l'élément humain.

- On voit en général qu'un changement positif s'est produit depuis *La Relève*. Il est clair en particulier que les problèmes de gestion des ressources humaines retiennent davantage l'attention des hauts responsables de la fonction publique.

- Tout le monde s'accorde pour dire que des progrès importants et novateurs ont été accomplis, mais que cela n'empêche pas les ministères de faire face à un énorme défi en ce qui concerne le maintien en poste, l'apprentissage et surtout le recrutement. Cependant, les réponses ne nous permettent pas de dire avec certitude si les gestionnaires embaucheurs sont eux aussi conscients de l'urgence de la situation.

Recrutement

Tendances

- La plupart des ministères prévoient de grandes difficultés au cours des cinq prochaines années à cause du vieillissement des effectifs.

- Les nombreux départs à la retraite qui sont à prévoir chez les cadres de direction et dans la collectivité des sciences et de la technologie sont particulièrement inquiétants.

- Les ministères déplorent généralement leur faible représentativité et voient le recrutement comme une chance de corriger le déséquilibre touchant les jeunes et les groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

- La difficulté la plus souvent citée par les ministères est celle qui consiste à améliorer la représentation des minorités visibles, des Autochtones et des femmes aux niveaux supérieurs.

- On a mentionné certaines professions où l'objectif paraissait encore plus difficile à atteindre.

- Les ministères n'établissent pas de lien explicite entre amélioration de la représentativité et amélioration de la performance, voyant plutôt l'importance de se conformer à la loi ou de réagir à des vérifications de la Commission canadienne des droits de la personne.

- Plusieurs ministères sont en train d'examiner leurs systèmes d'emploi à la suite de cet exercice, où l'on déjà fait.

- Un des ministères a parlé de la complexité du recrutement, faisant valoir qu'il ne s'agit pas seulement d'engager des gens. Il a insisté sur la nécessité d'un transfert d'expertise entre ceux qui nous quittent et ceux qui arrivent.

- Les ministères n'ont pas tous fait le même chemin, ils ont des besoins particuliers et la pénurie de personnel se manifeste différemment d'un endroit à l'autre, mais dans la plupart des cas, le recrutement reste en grande partie ponctuel et réactif, c'est-à-dire qu'on recrute pour combler tel ou tel poste vacant.

- La plupart des ministères sont à l'étape de la planification, ce qui les amène à réfléchir à des plans d'action pour l'équité en matière d'emploi et à des stratégies de recrutement, mais on n'a pas encore beaucoup d'information sur ce qui est véritablement planifié.

- Les ministères qui ont des mandats plus spécifiques et des populations très définies semblent en meilleure posture pour élaborer des plans d'action et des stratégies ciblés.

- Les choses sont plus nébuleuses en ce qui concerne le recrutement général qui doit se faire dans l'ensemble de la fonction publique.

- Si les hauts responsables de la fonction publique sont conscients de l'urgence de la situation, rien ne prouve, d'après les réponses obtenues, qu'on a également ce sentiment dans le secteur des ressources humaines et des finances.

- Plusieurs ministères indiquent qu'il faudrait être en sureffectif pendant un certain temps pour avoir la chance de former la relève et venir à bout de la charge de travail; on pourrait notamment recruter par la voie électronique.

- Certains ont parlé des collectivités fonctionnelles et des professions qui risquent d'être déstabilisées par une pénurie de personnel, mais les groupes répertoriés varient d'une région à l'autre :

    - sciences et technologie
    - réglementation et inspection
    - politiques
    - communications
    - ressources humaines
    - soutien administratif, surtout aux niveaux subalternes
    - finances
    - économistes
    - ingénieurs
    - architectes
    - technologies de l'information et informaticiens
    - traducteurs
    - domaine médical et social

- On compte recourir de plus en plus au recrutement postsecondaire, même si les ministères qui s'attendent à devoir recruter plusieurs centaines d'employés chaque année dépendront assez peu de ce type de recrutement (contrairement aux années passées, lorsque des milliers de nouveaux candidats étaient recrutés par ce moyen).

- Les ministères qui mènent leurs propres activités de recrutement sur les campus savent tirer parti du recrutement postsecondaire.

- Certains ministères se sont dotés de programmes de stages.

- Quelques ministères ont établi des groupes de travail sur le recrutement et certains ont même déterminer le nombre de recrues nouvelles dont ils auront besoin dans les prochaines années.

- Quelques ministères ont adopté des cadres de planification d'affaires dont les ressources humaines constituent un élément important, alors que d'autres parlent plutôt de planification intégrée.

- Plusieurs ministères ont élaboré leurs réponses dans le contexte de leurs secteurs d'activités en évolution.

- Quelques-uns ont établi des liens explicites avec les compétences que l'on cherchera à obtenir par le recrutement.

- La gestion des ressources humaines basée sur les compétences est nettement entrée dans les mœurs.

- Les prévisions démographiques sont en grande partie de froids calculs qui ne tiennent pas suffisamment compte du facteur humain, c'est-à-dire qu'on n'essaie pas vraiment de connaître les projets de retraite des gens et de prévoir des stratégies de transition.

Conclusion

- Tout le monde s'entend pour dire que le vieillissement de l'effectif posera d'importants problèmes mais, dans la plupart des cas, cette constatation ne s'est pas encore traduite par des plans de recrutement.
- On reconnaît également que le manque de représentativité de la fonction publique pose un sérieux problème.
- Pour faire des progrès à ce chapitre, il faudra cesser de se concentrer sur le respect des exigences de la loi, trouver des arguments plus convaincants et, en bout de ligne, faire du mérite le véritable point de mire.
- Les stratégies d'emploi à l'emporte-pièce ne réussiront pas à satisfaire les besoins très diversifiés des collectivités fonctionnelles et des régions.
- Certains ministères ont déjà une bonne expérience du recrutement et pourraient mettre leur expertise à la disposition des autres.

English

[Précèdent] [Table des matières] [Suivant]

Relever le défi du recrutement

Plan d'action

Présentation conjointe au

Sous-comité du CHF sur le recrutement

par

La Commission de la fonction publique du Canada et le
Secrétariat du Conseil du Trésor

Canada

Le 28 avril 2000

[Table des matières]

VISION

S'assurer que les Canadiens et les Canadiennes soient servie par une fonction publique de première classe, nommée en fonction du mérite, diversifiée et représentative de la population canadienne

Recrutement

✓ Démarche concertée visant à renouveler l'effectif de la fonction publique

Bien-être en milieu de travail

✓ Un milieu de travail où les fonctionnaires sont valorisés, fiers et engagés à servir la population canadienne

Apprentissage

✓ Une culture qui appuie les besoins de perfectionnement et les aspirations professionnelles de sa ressource la plus importante : son personnel

[Table des matières]

OBJECTIF DE RECRUTEMENT

Une démarche commune en matière de recrutement visant à optimiser les efforts et à assurer le renouvellement de l'effectif de la fonction publique

De façon à:

- accroître la représentation des jeunes
- augmenter la participation des membres de groupes cibles des programmes d'équité en matière d'emploi, et plus particulièrement des membres des minorités visibles
- Accroître le recrutement de cadres de direction (EX) des membres des groupes cibles des programmes d'équité

- **Leadership des ministères**

Planification de l'effectif et mesures proactives, ciblées et intégrées visant à remplacer le recrutement au cas par cas par :

- La mise en commun des ressources et la coordination des efforts des ministères, des collectivités, des organismes centraux et des conseils régionaux
- L'engagement actif des sous-ministres, des gestionnaires, des spécialistes des RH à l'égard des questions et des stratégies de recrutement

- **Soutien institutionnel**

Campagnes de recrutement de niveau corporatif, initiatives provenant des ministères et des collectivités, mettant particulièrement l'accent sur la diversité grâce à :

- Des stratégies, des outils et des programmes de recrutement adaptés et modernes
- Une image institutionnelle bien définie, appuyée par des messages clairs et cohérents mettant en valeur la fonction publique du Canada comme *employeur de choix*

[Table des matières]

Un sentiment d'urgence

✔ **Septième rapport annuel du Greffier au Premier ministre**

- Abandon du recrutement temporaire passif au profit d'une démarche plus dynamique, plus proactive et plus stratégique

✔ **Composition démographique**

- Effectif de la fonction publique vieillissant - possibilité de départ à la retraite des « baby-boomers »

✔ **Équité en matière d'emploi**

- Les recommandations du groupe de travail donneront l'élan nécessaire pour atteindre rapidement les objectifs d'ÉE

✔ **Vérification du recrutement par le BVG en cours**

- Met l'accent sur les stratégies et les processus; comment relevons-nous les défis en recrutement - à court et à long terme?

[Table des matières]

Priorités de recrutement (3 premières années)

Planification stratégique

Les ministères et les collectivités fonctionnelles procèdent à une solide planification des RH afin de répondre aux besoins de leurs activités.

Sensibilisation/ capacité

Tous les gestionnaires embaucheurs et les spécialistes des RH comprennent « l'impératif du recrutement » et assument personnellement la responsabilité de réaliser des progrès.

Diversité

Les leaders de tous les niveaux assument personnellement la responsabilité de réaliser des progrès dans l'embauche de membres des groupes cibles.

Programmes/ politiques

Les programmes, les politiques, les méthodes et les stratégies de recrutement sont adaptés afin de combler les besoins ciblés.

Milieu de travail de choix

Les stratégies et initiatives générales ou ministérielles de promotion doivent s'harmoniser de manière à se conformer à l'«image de marque».

Analyse du marché, recherche et examen

Progrès, résultats et responsabilisation

Les initiatives des organismes centraux complètent les efforts des ministères et visent surtout à :

- Favoriser les mesures visant à contrer la sous-représentation telles qu'énoncées dans le rapport Perinbam
- Outiller, perfectionner et appuyer les gestionnaires et les spécialistes des RH afin qu'ils atteignent les résultats
- Définir le milieu de travail/l'employeur de choix, oeuvrer pour queça devienne réalité et rehausser l'image de la fonction publique comme recruteur et employeur
- Élaborer les critères et les moyens de suivre les progrès et de récompenser les réussites

[Table des matières]

Planification stratégique

Les ministères et les collectivités fonctionnelles procèdent à une solide planification des RH afin de répondre aux besoins de leurs activités.

Résultats

1re année (2000/01)

- Les besoins de recrutement de la fonction publique pour les 3 à 5 prochaines années sont bien cernés.
- Les analyses de rentabilisation sont réalisées et les essais pilotes pour les EX et les collectivités « à risque » sont lancés.

3e année (2002/03)

- La planification du recrutement fait partie intégrante des activités courantes de tous les ministères et de toutes les collectivités.
- Les leçons apprises des essais pilotes sont mises à profit par d'autres collectivités.

Principales initiatives : 1re et 2e années

- Déterminer les prévisions en matière de recrutement (3 - 5 ans) : *ministères (lettre du greffier)*
- Fixer des normes pour le recrutement : *ministères*
- Concevoir et mettre en oeuvre une stratégie de recrutement pour les EX en mettant l'accent sur l'équité en matière d'emploi : *CFP*
- Élaborer des analyses de rentabilisation pour les collectivités les plus « à risque » : *ministères/collectivités fonctionnelles*
- Intégrer les études sur les modèles démographiques et sur l'effectif : *SCT/CFP*
- Déterminer les plans de recrutement à partir des fonds approuvés pour l'intégrité des programmes : *ministères/SCT*
- Amorcer la révision de tous les éléments du régime de rémunération à la FPF : *SCT*

Résultats attendus à court terme

- Prévisions de recrutement présentées, y compris pour l'ÉE (3-5 ans) en réponse à la lettre d'appel du Greffier : ***avril*** - *ministères*
- Méthodes, critères et processus de production des analyses de rentabilisation des ministères et des collectivités définis : ***avril*** -*SCT*

[Table des matières]

Sensibilisation/Capacité

Tous les gestionnaires embaucheurs et les spécialistes des RH comprennent « l'impératif du recrutement » et assument personnellement la responsabilité de réaliser des progrès.

Résultats

1re année (2000/01)

- Les gestionnaires comprennent mieux l'impératif du recrutement et sont engagés à accroître le recrutement de façon notable.

3e année (2002/03)

- Les gestionnaires ont perfectionné les compétences requises et intégré pleinement le recrutement des RH à leur répertoire.

Principales initiatives : 1re et 2e années

- Mettre en oeuvre un modèle de leadership ministériel dans tous les ministères principaux : *ministères*
- Produire de l'information sur le recrutement à l'intention des gestionnaires embaucheurs : *CFP*
- Organiser des activités et des tables rondes d'apprentissage sur le recrutement : *CFP*
- Trouver et mettre en commun les pratiques exemplaires de la collectivité : *SCT*
- Élaborer un programme de formation sur le recrutement à l'intention des gestionnaires : *CFP*

Résultats attendus à court terme

- Définir le modèle de leadership ministériel (incluant les liens avec les initiatives liées aux diverses collectivités): ***completé*** *(Annexe A) - CFP*
- Trousse d'information sur le recrutement et l'ÉE à l'intention des gestionnaires : ***automne*** *- CFP*
- Brochure et conseils pratiques sur le PFETÉ pour les gestionnaires embaucheurs : ***été*** *- CFP*

[Table des matieres]

Diversité

Les leaders de tous les niveaux assument personnellement la responsabilité de réaliser des progrès dans l'embauche de membres des groupes cibles.

Résultats

1re année (2000/01)

- Augmentation des nominations dans le cadre des programmes d'équité en matière d'emploi, y compris au niveau EX

3e année (2002/03)

- L'effectif de la FPF est notablement plus représentatif, y compris au niveau EX.

Principales initiatives : 1re et 2e années

- Concevoir et mettre en oeuvre une stratégie d'apprentissage visant à recruter des gestionnaires (activités d'apprentissage, tables rondes, trousse d'information, etc.) : *CFP/SCT*
- Miser sur les programmes de recrutement généraux (comme le PSG) pour constituer une réserve de personnes hautement qualifiées issues des groupes cibles de l'ÉE, aux niveaux de relève du groupe de la direction (EX) : *CFP*
- Déterminer les causes expliquant le taux d'échec à la sélection et mettre en oeuvre les mesures correctives qui s'imposent pour accroître les nominations de membres des groupes cibles de l'ÉE : *CFP/ministères*
- Produire du matériel publicitaire à l'intention des membres des groupes cibles de l'équité en matière d'emploi : *CFP/SCT*
- Mettre en application des mesures visant à assurer des processus de sélection sans préjugés : *CFP/ministères*
- Constituer, à la CFP, un répertoire de membres des groupes cibles de l'ÉE aptes à faire partie des jurys de sélection et leur donner la formation requise : *CFP*
- Définir et mettre en oeuvre une stratégie de recrutement axée sur l'équité en emploi pour le niveau de la direction (EX) : *CFP/SCT*
- Donner suite aux recommandations de la revue des systèmes d'emploi portant sur le recrutement général et amorcer la revue des systèmes de renouvellement du personnel de direction (EX) : *CFP*
- Donner suite aux principales recommandations des groupes de travail sur la représentation des membres des minorités visibles dans la FPF et sur une fonction publique représentative : *SCT*

Résultats attendus à court terme

- Information sur la population active et le marché du travail fournie aux bureaux de la CFP afin que les gestionnaires ministériels s'en servent pour cibler leurs efforts de recrutement : ***juin*** - *CFP/SCT*
- Répertoire de la CFP sur les associations pour l'équité en emploi, accessible aux bureaux de la CFP et aux ministères : ***mai*** - *CFP/ministères*
- Trousse d'information à l'intention des gestionnaires sur le recrutement axée sur l'ÉE : ***septembre*** - *CFP*

[Table des matières]

Diversité

Les leaders de tous les niveaux assument personnellement la responsabilité de réaliser des progrès dans l'embauche de membres des groupes cibles.

Résultats

1re année (2000/01)

- Augmentation des nominations dans le cadre des programmes d'équité en matière d'emploi, y compris au niveau EX

3e année (2002/03)

- L'effectif de la FPF est notablement plus représentatif, y compris au niveau EX.

Principales initiatives : 1re et 2e années

- Concevoir et mettre en oeuvre une stratégie d'apprentissage visant à recruter des gestionnaires (activités d'apprentissage, tables rondes, trousse d'information, etc.) : *CFP/SCT*
- Miser sur les programmes de recrutement généraux (comme le PSG) pour constituer une réserve de personnes hautement qualifiées issues des groupes cibles de l'ÉE, aux niveaux de relève du groupe de la direction (EX) : *CFF*
- Déterminer les causes expliquant le taux d'échec à la sélection et mettre en oeuvre les mesures correctives qui s'imposent pour accroître les nominations de membres des groupes cibles de l'ÉE : *CFP/ministères*
- Produire du matériel publicitaire à l'intention des membres des groupes cibles de l'équité en matière d'emploi : *CFP/SCT*
- Mettre en application des mesures visant à assurer des processus de sélection sans préjugés : *CFP/ministères*
- Constituer, à la CFP, un répertoire de membres des groupes cibles de l'ÉE aptes à faire partie des jurys de sélection et leur donner la formation requise : *CFF*
- Définir et mettre en oeuvre une stratégie de recrutement axée sur l'équité en emploi pour le niveau de la direction (EX) : *CFP/SCT*
- Donner suite aux recommandations de la revue des systèmes d'emploi portant sur le recrutement général et amorcer la revue des systèmes de renouvellement du personnel de direction (EX) : *CFF*
- Donner suite aux principales recommandations des groupes de travail sur la représentation des membres des minorités visibles dans la FPF et sur une fonction publique représentative : *SCT*

Résultats attendus à court terme

- Information sur la population active et le marché du travail fournie aux bureaux de la CFP afin que les gestionnaires ministériels s'en servent pour cibler leurs efforts de recrutement : ***juin*** - *CFP/SCT*
- Répertoire de la CFP sur les associations pour l'équité en emploi, accessible aux bureaux de la CFP et aux ministères : ***mai*** - *CFP/ministères*
- Trousse d'information à l'intention des gestionnaires sur le recrutement axée sur l'ÉE : ***septembre*** - *CFF*

[Table des matières]

Programmes/Politiques

Les programmes, les politiques, les méthodes et les stratégies de recrutement sont adaptés afin de combler les besoins ciblés.

Résultats

1re année (2000- 2001)

- Les programmes de recrutement sont passés en revue et améliorés, au besoin, la conception de nouveaux programmes est amorcée, y compris les programmes au niveau EX.
- Plus de postes sont comblés grâce au recrutement postsecondaire.
- Mesures importantes en matière de recrutement pour certains secteurs en pénurie (TI/GI, Groupe de l'inspection technique à Transport Canada)

3e année (2002-2003)

- Les programmes de recrutement généraux sont utilisés de façon optimale et de nouveaux programmes sont mis en oeuvre, y compris pour le niveau de la direction (EX)
- Amélioration perceptible quant au recrutement annuel de nouveaux diplômés
- Stratégies/ programmes de recrutement adaptés en place pour tous les domaines de pénurie ou «à risque»

Principales initiatives : 1re et 2e années

- Organiser des groupes de discussion avec les gestionnaires afin de déterminer les obstacles au recrutement et les assouplissements nécessaires : *CFP/SCT*
- Examiner les politiques concernant la mobilité et l'impartition : *SCT/CFP*
- Examiner les programmes de recrutement généraux en vigueur et amorcer la conception de nouveaux programmes au besoin : *CFP/SCT*
- Concevoir une stratégie de recrutement générale pour le groupe de la direction (EX) : *CFP/SCT*
- Concevoir et mettre en oeuvre un programme d'orientation générale à l'intention des nouveaux fonctionnaires : *SCT*

Résultats attendus à court terme

- Entente de partenariat entre la CFP et les SMA pour la campagne de recrutement postsecondaire de l'automne 2000 en place : ***avril*** - *CFP/ministères*
- Activités du PFETÉ dans l'ensemble du pays; entrevues de départ (échantillon) : ***été*** - *CFP*
- Image de marque repensée pour le PFETÉ et le RP : ***septembre*** - *CFP*
- Promotion et mise en oeuvre des récents changements apportés à la réglementation ; ***été*** - *CFP*

[Table des matières]

Milieu de travail de choix

Les stratégies et initiatives générales ou ministérielles de promotion doivent s'harmoniser de manière à se conformer à l'«image de marque».

Résultats

1re année (2000/01)

- Consensus sur l'«image de marque» et lancement des initiatives de promotion pour les principales campagnes de recrutement et les collectivités «à risque»
- Visibilité accrue sur campus

3e année (2002/03)

- Perceptions et attitudes plus positives de la part du public aidant à mettre en valeur la fonction publique comme *milieu de travail/employeur de choix*
- Visibilité sur campus continuelle

Principales initiatives : 1re et 2e années

- Déterminer les politiques et stratégies afin de mettre en valeur la fonction publique comme *milieu de travail de choix* : *SCT*
- Définir l'«image de marque » : *CFP*
- Segmenter l'«image de marque institutionnelle» pour les diverses collectivités et en faire l'essai pour la collectivité de la TI/GI : *CFP*
- Améliorer le guichet unique de services à la clientèle (sites Web et Infotel) : *CFP*

Résultats attendus à court terme

- Sites Web et Infotel sur le recrutement refondus en un guichet unique : ***juin*** *-CFP*
- Principaux éléments/facteurs qui définissent la fonction publique comme *milieu de travail de choix* : **juin** - *SCT*
- Essai pilote de la nouvelle image de marque pour les campagnes de RP et du PFETÉ de l'automne : ***septembre*** - *CFP*
- Image de marque appliquée à la collectivité de la TI/GI : (cédérom) ***avril*** *-CFP*
- Dosage des événements RP afin d'assurer une visibilité coordonnée sur campus: ***automne*** *-CFP/ministères*

[Table des matières]

ANALYSE DU MARCHÉ, RECHERCHE ET EXAMEN

Principales initiatives : 1re et 2e années

- Définir les tendances de l'embauche (emploi temporaire, durée déterminée, durée indéterminée) et en déterminer l'effet sur la qualité des candidatures (compétence, représentativité) : *CFP*
- Amorcer l'examen du personnel occasionnel ou contractuel comme facteur pour bâtir la FP de l'avenir : *SCT*
- Procéder à un sondage auprès des nouvelles recrues, des étudiants et des étudiantes du PFETÉ/COOP afin de cerner les facteurs et les méthodes qui rendent la FPF attrayante : *CFP*

Résultats attendus à court terme

- Appuyer la modélisation de la prévision/des données démographiques ainsi que les études sur l'effectif, particulièrement en rapport avec l'équité en matière d'emploi et les collectivités fonctionnelles : ***en cours*** - *SCT/CFP*
- Trouver et mettre en commun les pratiques exemplaires en recrutement et de maintien en poste (secteur public, privé, international) : ***en cours*** - *CFP*
- Sondage auprès de la clientèle étudiante inscrite au PFTEÉ et au COOP : ***été*** -*CFP*

PROGRÈS, RÉSULTATS ET RESPONSABILISATION

Principales initiatives: 1re et 2e années

- Les administrateurs généraux établissent les buts qui sont intégrés au contrat de responsabilisation avec leurs gestionnaires embaucheurs : *ministères*
- Les administrateurs généraux intègrent un rapport complet des résultats de leurs initiatives de recrutement à leur rapport annuel à la CFP : *ministères*
- La CFP/le SCT font rapport annuellement au CHF des résultats atteints au chapitre du recrutement : *CFP*

Résultats attendus à court terme

- Entente de partenariat pour le RP : ***été*** - *CFP*

[Table des matières]

Résultats attendus à court terme - Sommaire

Planification stratégique

- Prévisions de recrutement présentées, y compris pour l'ÉE (3-5 ans) en réponse à la lettre d'appel du greffier : ***avril*** - *ministères*
- Méthodes, critères et processus de production des analyses de rentabilisation des ministères et des collectivités définis : ***avril*** -*SCT*

Sensibilisation/capacité

- Définir le modèle de leadership ministériel (incluant les liens avec les initiatives liées aux diverses collectivités): ***completé*** *(Annexe A) -CFP*
- Trousse d'information sur le recrutement et l'ÉE à l'intention des gestionnaires : ***automne*** - *CFP*
- Brochure et conseils pratiques sur le PFETÉ pour les gestionnaires embaucheurs : ***été*** - *CFP*

Diversité

- Information sur la population active et le marché du travail fournie aux bureaux de la CFP afin que les gestionnaires ministériels s'en servent pour cibler leurs efforts de recrutement : ***juin*** - *CFP/SCT*
- Répertoire de la CFP sur les associations pour l'équité en emploi, accessible aux bureaux de la CFP et aux ministères : ***mai*** -*CFP/ministères*
- Trousse d'information à l'intention des gestionnaires sur le recrutement axée sur l'ÉE : ***septembre*** - *CFP*

Programmes/politiques

- Entente de partenariat entre la CFP et les SMA pour la campagne de recrutement postsecondaire de l'automne 2000 en place : ***avril*** - *CFP/ministères*
- Activités du PFETÉ dans l'ensemble du pays; entrevues de départ (échantillon) : ***été*** - *CFP*
- Image de marque repensée pour le PFETÉ et le RP : ***septembre*** - *CFP*
- Promotion et mise en oeuvre des récents changements apportés à la réglementation : ***été*** - *CFP*

[Table des matières]

Résultats attendus à court terme - Sommaire (suite)

Milieu de travail de choix

- Sites Web et Infotel sur le recrutement refondus en un guichet unique : ***juin*** *-CFP*
- Principaux éléments/facteurs qui définissent la fonction publique comme *milieu de travail de choix* : **juin** - *SCT*
- Essai pilote de la nouvelle image de marque pour les campagnes de RP et du PFETÉ de l'automne : ***septembre*** - *CFP*
- Image de marque appliquée à la collectivité de la TI/GI : (cédérom) ***avril*** - *CFP*
- Dosage des événements RP afin d'assurer une visibilité coordonnée sur campus: ***automne*** *-CFP/ministères*

Analyse du marché recherche et examen

- Appuyer la modélisation de la prévision/des données démographiques ainsi que les études sur l'effectif, particulièrement en rapport avec l'équité en matière d'emploi et les collectivités fonctionnelles : ***en cours*** *-SCT/CFP*
- Trouver et mettre en commun les pratiques exemplaires en recrutement et de maintien en poste (secteur public, privé, international): ***en cours*** - *CFP*
- Sondage auprès de la clintèle étudiante inscrite au PFTEÉ et au COOP : ***été*** *-CFP*

Progrès, résultats et responsabilisation

- Entente de partenariat pour le RP : ***été*** - *CFP*

[Table des matieres]

Plan d'action sur le recrutement
Éléments de discussion

- ✔ Que doit-il se passer dans les ministères pour accélérer les mesures relatives au recrutement?
- ✔ Sommes-nous prêts pour un changement de culture - disposés à encourager les gestionnaires à prendre des risques responsables... p. ex. embaucher délibérément plutôt que d'avoir des fonds salariaux non utilisés, réduire le recours aux contrats/nominations pour une période déterminée afin de réaffecter les fonds aux activités de recrutement pour une durée indéterminée?
- ✔ Qu'en est-il de notre capacité en matière de RH - comment maintiendrons-nous un juste équilibre entre les préoccupations essentielles relatives à la charge de travail et l'urgence de relever les nouveaux défis en matière de recrutement?
- ✔ Les organismes centraux sont-ils sur la bonne voie... prenons-nous les bonnes initiatives pour appuyer les efforts des ministères visant à intégrer la planification stratégique des RH à la planification des activités?
- ✔ Ce plan d'action sera-t-il soutenu par une allocation budgétaire adéquate?

[Table des matières]

Annexe C

Relever le défi du recrutement

Modèle de leadership ministériel

Présentation au

Sous-comité du CHF sur le recrutement

par la

Commission de la fonction publique du Canada

Le 28 avril 2000

Canada

[Table des matières]

Modèle de Leadership Ministériel

Assurer que les SM et les gestionnaires embaucheurs de tous les niveaux s'engagent à respecter l'impératif de recrutement afin de favoriser une action concrète

Facteurs clés

- Pourquoi un modèle de leadership?
- L'impossibilité d'un modèle uniforme
- Éléments clés du modèle de leadership
- Rôles possibles pour les champions
- Activités qui pourraient être dirigées par les champions

[Table des matières]

POURQUOI UN MODÈLE DE LEADERSHIP?

Ce modèle s'exprime dans le cadre du Plan d'action de Recrutement et doit être considéré en fonction des grandes lignes du Plan.
«Tous les gestionnaires embaucheurs et les spécialistes des RH comprennent l'impératif du recrutement et assument personnellement la responsabilité de réaliser des progrès»
(Plan d'action en matière de recrutement, Sensibilisation/capacité)

Le septième rapport annuel du greffier du Conseil privé au premier ministre signalait la nécessité :

«...d'abandonner le recrutement temporaire et passif au profit d'une démarche plus dynamique, plus proactive et plus stratégique... nous devons commencer à recruter de nouveaux fonctionnaires dès maintenant afin d'avoir le temps d'améliorer et de parfaire leurs compétences...»

La mise en application d'un modèle de leadership dans tous les minstères est un élément clé pour atteindre cet objectif.

Raison d'être

- Bien que la CFP conserve sa responsabilité dans le domaine du recrutement et continue d'être engagée face au But de Recrutement (Plan d'action de Recrutement) elle a délégué plusieurs de ses pouvoirs
- Le leadership ministériel est indipensable pour accroître le recrutement à la FPF
- Afin d'appuyer les initiatives essentielles, le recrutement doit devenir une partie intégrante et une composante importante des méthodes ministérielles de renouvellement du personnel
- La culture organisationnelle a mis l'accent pendant de nombreuses années sur la dotation interne et avait uniquement recours au recrutement externe pour embaucher du personnel temporaire
- Cette approche était efficace en période de décroissance, mais l'actuelle composition démographique de la FPF de même qu'un marché du travail plus compétitif nécessite un changement de mentalités et de comportement
- **Une intervention radicale est indispensable pour amorcer le changement**

[Table des matieres]

L'impossibilité d'un modèle uniforme

- Le modèle pourra prendre diverses formes, compte tenu de la formule qui conviendra le mieux aux besoins particuliers de chaque ministère - mais il devra rompre avec l'inertie actuelle
- Le modèle variera en fonction de la taille et de la nature du ministère ou de l'agence
- L'important est de mettre l'accent sur les groupes professionnels qui jouent un rôle crucial dans l'exécution du mandat organisationnel ou qui sont plus à risque tout en s'associant aux initiatives liées aux différentes communautés
- Nécessité d'un horizon plus large que celui des besoins particuliers de tel ou tel gestionnaire pour prendre certaines décisions et pour favoriser une gestion des risques responsable

[Table des matières]

Éléments clés du modèle de Leadership

Les ministères élaborent et mettent en oeuvre un modèle adapté à leur situation

- Modèle potentiel (qui pourrait servir de pilote dans quelques ministères-clés)
  - Identification d'un SMA possédant une grande familiarité avec les lignes d'affaires majeures des ministères et sa désignation comme champion du recrutement
  - Nomination d'un participant du PPACS ou du PSG ou encore d'un fort spécialiste en RH pour appuyer le champion (ne pas oublier de considérer les représentants des groupes désignés)
- Avantages:
  - Défi intéressant pour les participants du PPACS ou du PSG (sans augmenter nécessairement le fardeau salarial du ministère)
  - Fournit aux SMA un rôle corporatif de premier plan (en conformité avec la revue de la gestion collective des SMA)

Les agences centrales:

- S'assurent que les liens appropriés soient établis entre les CRH; entre les forums fréquentés par les chefs du personnel
- Consulter les champions des ministères en ce qui a trait aux liens et au soutien dont ils ont besoin de la part des agences centrales

Rassembler et partager les meilleurs pratiques de recrutement par le biais de la technologie Internet

Entente de partenariat signée entre la CFP et les ministères au moment d'entreprendre des initiatives majeures (p. ex., le recrutement postsecondaire)

[Table des matières]

Rôles possibles des champions

Trois grands rôles possibles :

- Le champion s'assure que les enjeux font l'objet de discussions aux réunions des comités de hauts fonctionnaires
- Le champion dirige les initiatives de recrutement dans les ministères (p.ex. modèles de Finances Canada/Statistique Canada)
- Le champion accroit la sensibilisation aux impératifs que sont le recrutement et la représentativité (contrairement au statu quo) et donne le coup d'envoi à l'action

[Table des matières]

Activités qui pourraient être dirigées par les champions

Planification stratégique

- Examiner les tendances quant aux salaires inutilisés pour déterminer s'il est possible d'accroître le recrutement
- Examiner la disponibilité sur le marché du travail pour les groupes essentiels à la mission ou plus à risque dans le ministère
- Examiner le profil de durée des fonctions dans le ministère et optimiser l'utilisation des employés embauchés actuellement pour une période déterminée afin de répondre aux besoins à long terme
- Examiner les contrats de services personnels pour cerner les possibilités de réaffecter certains fonds au recrutement

Sensibilisation/Capacité

- Inciter les collègues à chercher de nouvelles occasions de recruter du personnel au-delà des besoins immédiats liés à la dotation des postes vacants : dotation excédentaire responsable
- Promouvoir une utilisation optimale des programmes de recrutement actuels
- Préconiser le recours au recrutement externe lorsque cela sert le meilleur intérêt de la FP
- Gérer les relations avec les syndicats (sections ministérielles)

Diversité

- Promouvoir la diversité comme un atout et non comme une mesure provisoire
- Examiner les données démographiques du ministère pour les groupes désignés et définir les objectifs de recrutement
- Mettre en oeuvre des mesures pour assurer des processus de sélection impartiaux

Programmes/Politiques

- Proposer des modalités et des assouplissements nouveaux en matière de recrutement
- Surveiller la qualité de l'orientation pour les nouvelles recrues (afin d'assurer le maintien en poste)
- Essayer de nouvelles approches, y compris au niveau régional

Lieu de travail de choix

- Trouver des affectations stimulantes pour les nouvelles recrues
- Créer des occasions de tirer profit des synergies et initiatives entre les diverses générations
- Établir des réseaux de liaison externe avec des bassins cibles afin de promouvoir/mettre en valeur la FPF/les ministères en tant qu'employeur de choix (p. ex. Conférences, visites dans les campus)

[Table des matières]